



Capital Intelectual Interorganizacional e sua influência na Criatividade

Sílvia de Castro Paço Nascimento

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas.

Orientadora: Prof. Doutora Helena Santos Rodrigues

Coorientador: Prof. Doutor Miguel Veiga

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Viana do Castelo, outubro de 2013



Capital Intelectual Interorganizacional e sua influência à Criatividade

Sílvia de Castro Paço Nascimento

Orientadora: Prof. Doutora Helena Santos Rodrigues

Coorientador: Prof. Doutor Miguel Veiga

Viana do Castelo, outubro de 2013

RESUMO

Atualmente são os bens intangíveis, em geral, e o Capital Intelectual, em particular, que incorporam valor às organizações através da criação de riqueza, assumindo, por isso, cada vez mais importância no mundo dos negócios. Paralelamente, a Criatividade apresenta-se como um recurso estratégico e uma aptidão essencial para a sobrevivência das organizações da economia do conhecimento. Criar e inovar é uma questão de sobrevivência organizacional, essencial para o aperfeiçoamento da gestão e da obtenção do oxigénio necessário à continuidade dos negócios.

Com a presente investigação pretendemos verificar se as componentes do Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional) influenciam a Criatividade de quatro empresas do setor de componentes de automóvel de Vila Nova de Cerveira e de Valença. Para além disso, pretendemos, ainda, averiguar a influência da Criatividade na Capacidade Inovadora daquelas organizações.

Dada a importância estratégica do Capital Intelectual e da Criatividade, a nossa investigação propalou-se a todos os departamentos das organizações em estudo, sendo a nossa população alvo constituída por todos os funcionários. A amostra é formada por 332 colaboradores, aos quais se aplicou um inquérito por questionário, tendo-se obtido 298 inquéritos devidamente preenchidos e validados.

Do tratamento estatístico dos questionários resultaram vários fatores explicativos das três componentes do Capital Intelectual e da Criatividade, sendo que da Capacidade Inovadora resultou, apenas, um único constructo.

A análise estatística e teste de hipóteses permitiu-nos concluir que, na componente Capital Humano, a dimensão “Estímulo para criar” explica a “Capacidade Criativa” e a “Organização Criativa”, sendo esta última, também explicada pelo fator “Relação com os colegas e a organização”. Na componente Capital Estrutural apenas a dimensão “Cultura Criativa” é preditora da “Capacidade Criativa” e “Organização Criativa”. Na componente Capital Relacional apenas as dimensões “Alianças com *stakeholders*” e “Redes de colaboração” explicam a “Capacidade Criativa” e “Organização Criativa”. Por fim, verificamos que existe relação entre a Criatividade e a Capacidade Inovadora das organizações em estudo.

De modo geral, podemos concluir que é imprescindível que as organizações invistam nos recursos humanos, no ambiente e na estrutura organizacional, assim como nos recursos e informações que dão suporte ao desenvolvimento do processo criativo organizacional.

Palavras-chave: Conhecimento; Capital Intelectual, Criatividade; Inovação

ABSTRACT

Nowadays, intangible goods, in general, and Intellectual Capital, in particular, give value to organizations creating richness; this way assuming greater importance in the business world. In parallel, appears creativity as a strategic resource and an essential ability necessary so economic organization of knowledge can survive. To create and innovate, is a survival organizational question, essential to improve administration and to obtain the necessary oxygen to continue business.

With this investigation we intend to prove if the Intellectual Capital (Human Capital, Structural Capital and relational Capital) influences the creativity of four automobile businesses in Vila Nova de Cerveira and Valença. Besides, we intend to see how creativity influenced those businesses Innovative Capacity.

Considering the strategic importance of the Intellectual Capital and of Creativity, our investigation expanded to all the departments becoming all the workers our aim. This way we have 332 collaborators to whom we handed a questionnaire receiving 298 completely filled in and validated. Various explaining factors resulted for the three components of Intellectual Capital and Creativity, from the strategic treatment of the questionnaire, being that from the Innovative Capacity only one idea was formed.

From the statistic analysis and hypothesis test we could conclude that, in the Human Capital dimension “Stimulus to create” explains the “Creative Capacity” and the “Creative Organization”, being the “Creative Organization” also explained with the “Relationship with colleagues and organization” factor. In what Structural Capital is concerned, only the dimension “Cultural Creativity” predicts the “Creative Capacity” and the “Organizational Creativity”. In the Relational Capital only the dimensions “Alliance with Stakeholders” and “Collaborative Webs” explain the “Creative Capacity” and the “Organizational Creativity”. All in all, we can conclude that there is a relationship between Creativity and the Innovative Capacity of the businesses studied.

In general, it's possible to conclude that it is essential that businesses invest in human resources, in the environment and in the organizational structure, as well as in resources and information that support the development of the organizational creative process.

Key-words: Knowledge; Intellectual Capital; Creativity; Innovation.

RESUMEN

Actualmente son los bienes intangibles, en general, y el Capital Intelectual en particular, los que aportan valor a las organizaciones (empresariales) a través de la creación de riqueza, asumiendo, por ese motivo, cada vez más importancia en el mundo de los negocios. Paralelamente, la Creatividad se presenta como un recurso estratégico y un valor esencial para la supervivencia de las organizaciones de la economía del conocimiento. Crear e innovar es una cuestión de supervivencia organizacional, esencial para el perfeccionamiento de la gestión y de la obtención del oxígeno indispensable para la continuidad de los negocios.

Con la presente investigación pretendemos verificar si los componentes del Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) tienen influencia sobre la Creatividad de cuatro empresas del sector de componentes del automóvil de Vila Nova de Cerveira y Valença. Además pretendemos también averiguar la influencia que la Creatividad ejerce sobre la Capacidad Innovadora de tales organizaciones.

Teniendo en consideración la importancia estratégica del Capital Intelectual y de la Creatividad, nuestra investigación se ha extendido a todos los departamentos de las empresas estudiadas, siendo todos los trabajadores de estas organizaciones, nuestro objeto de estudio. En la muestra participaron 332 colaboradores que realizaron un cuestionario, lo que posibilitó la obtención de 298 cuestionarios debidamente cubiertos y validados.

Del análisis estadístico de los cuestionarios se obtuvieron varios resultados, por un lado, la constatación de que son varios los factores que explican los tres componentes del Capital Intelectual y la Creatividad, y por otro lado, un único factor obtenido de la Capacidad Innovadora.

El análisis estadístico y el test de hipótesis nos permitieron concluir que en el componente Capital Humano, la dimensión “Estímulo para crear” explica la “Capacidad Creativa” y la “Organización Creativa”, siendo esta última también explicada por el factor “Relación con los compañeros y la organización”. En el componente Capital Estructural únicamente la dimensión “Cultura Creativa” puede predecir la “Capacidad Creativa” y “Organización Creativa”. En el componente Capital Relacional únicamente las dimensiones “Alianzas con stakeholders” y “Redes de colaboración” explican la “Capacidad Creativa” y la “Organización Creativa”. Finalmente comprobamos que existe relación entre la Creatividad y la Capacidad Innovadora de las organizaciones estudiadas.

De un modo general, podemos concluir este estudio afirmando que es imprescindible para las organizaciones (empresariales) invertir en los recursos humanos, en el medio ambiente y en la estructura organizacional, así como en los recursos e informaciones que dan soporte al desarrollo del proceso creativo organizacional.

Palabras clave: Conocimiento, Capital Intelectual, Creatividad, Innovación.

AGRADECIMENTOS

A característica mais peculiar de um trabalho de investigação é a solidão a que o investigador está compelido, muito embora reúna o contributo de muitas pessoas. Sem elas a investigação ficaria seriamente comprometida, pelo que é meu dever agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, cooperaram na sua realização.

Deste modo, agradeço aos meus orientadores - Prof. Doutora Helena Santos-Rodrigues e Prof. Doutor Miguel Veiga - pela dedicação, colaboração e contributo científico construtivo, assim como o apoio e boa vontade com que abraçaram a orientação do presente trabalho.

Às empresas que permitiram a realização do meu estudo, manifesto o meu apreço pela disponibilidade e acolhimento.

À Doutora Eunice Soriano Alencar, Doutora Maria de Fátima Bruno-Faria e Doutora Denise de Souza Fleith, pelo material disponibilizado, pelas dicas de pesquisa e contactos fornecidos.

À Elisabete Brito, ao Pedro Rodrigues, à Marta Moyano, à Marlene Afonso, à Lourdes Gomes e à Margarida Pinheiro muito obrigada pela vossa paciência, apoio e colaboração.

À minha família, por me apoiarem em todos os momentos e me mostrarem que trabalho duro, perseverança e honestidade são ferramentas ideais para atingirmos os nossos objetivos.

Um agradecimento muito especial aos dois amores da minha vida: o meu marido Rui e a minha filha Antónia, pelas muitas horas de ausência durante a produção deste trabalho. Obrigada pelo vosso amor, carinho e compreensão.

Por fim, a todos os que me apoiaram: familiares, amigos, professores e alunos o meu muito obrigada.

ÍNDICE

RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	v
RESUMEN.....	vii
AGRADECIMENTOS.....	ix
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – CAPITAL INTELECTUAL, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO	3
1.1. Introdução.....	3
1.2. A Gestão do Conhecimento nas Organizações	3
1.2.1. Ativos Intangíveis	3
1.2.2. Gestão do Conhecimento.....	6
1.3. Capital Intelectual.....	11
1.3.1. Componentes do Capital Intelectual.....	14
1.4. Criatividade	20
1.5. Inovação	23
1.5.1. Inovação do Produto.....	27
1.5.2. Inovação do Processo.....	28
1.5.3. Inovação da Gestão.....	29
1.6. Modelo Conceptual	30
CAPÍTULO II – PROBLEMA, MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	33
2.1. Capital Humano, Criatividade e Inovação	35
2.1.1. A Pessoa Criativa	35
2.2. Capital Estrutural, Criatividade e Inovação.....	37
2.2.1. Processo de Criatividade	37
2.2.2. O Ambiente da Empresa.....	38
2.2.3. Organização Criativa	40
2.3. Capital Relacional, Criatividade e Inovação.....	41
2.3.1. Clientes	42
2.3.2. Alianças.....	43
2.3.3. Redes.....	43
2.4. Modelo e Hipóteses de Investigação.....	44
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	47
3.1. Introdução	47
3.2. Caracterização das variáveis.....	47
3.3. Caracterização da população e da amostra.....	47
3.4. Medida dos constructos	50
3.5. Pré – Teste.....	51

3.6. Aplicação dos inquéritos por questionário.....	51
3.7. Desenho e desenvolvimento da investigação	52
3.8. Tratamento e análise de dados.....	52
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	55
4.1. Introdução	55
4.2 Caracterização da amostra	55
4.3. Tratamento e análise de dados.....	56
4.3.1. Análise da Fiabilidade	56
4.3.2. Análise Fatorial	56
4.3.3. Caracterização das novas variáveis	57
4.4. Análise de Regressão Linear Múltipla.....	64
4.4.1. Relação do Capital Humano com a Capacidade Criativa.....	64
4.4.2. Relação do Capital Humano com a Organização Criativa.....	65
4.4.3. Relação do Capital Estrutural com a Capacidade Criativa	66
4.4.4. Relação do Capital Estrutural com a Organização Criativa	66
4.4.5. Relação do Capital Relacional com a Capacidade Criativa.....	67
4.4.6. Relação do Capital Relacional com a Organização Criativa.....	67
4.4.7. Relação da Criatividade com a Capacidade Inovadora.....	68
4.5. Modelo final	69
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO E	
RECOMENDAÇÕES	71
5.1. Conclusão.....	71
5.2. Limitações	75
5.3. Futuras linhas de investigação e recomendações	75
BIBLIOGRAFIA.....	77
Anexo I – QUESTIONÁRIO – VERSÃO PRÉ-TESTE.....	85
Anexo II – QUESTIONÁRIO – VERSÃO FINAL	91

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1. Criatividade <i>versus</i> Inovação.....	25
Tabela 3.1. População por empresa.....	48
Tabela 3.2. População distribuída em três grandes áreas funcionais	49
Tabela 3.3. Amostra.....	50
Tabela 3.4. Ficha técnica de investigação	53
Tabela 4.1. Características sociodemográficas da amostra	55
Tabela 4.2. Níveis de fiabilidade.....	56
Tabela 4.3. Análise da fiabilidade, <i>Alpha de Cronbach</i>	56
Tabela 4.4. Composição dos constructos	57
Tabela 4.5. Variável Capital Humano	58
Tabela 4.6. Variável Capital Estrutural.....	60
Tabela 4.7. Variável Capital Relacional	61
Tabela 4.8. Variável Criatividade.....	63
Tabela 4.9. Regressão entre a Capacidade Criativa e o Capital Humano	65
Tabela 4.10. Regressão entre a Organização Criativa e o Capital Humano	65
Tabela 4.11. Regressão entre a Capacidade Criativa e o Capital Estrutural.....	66
Tabela 4.12. Regressão entre a Organização Criativa e o Capital Estrutural	66
Tabela 4.13. Regressão entre a Capacidade Criativa e o Capital Relacional	67
Tabela 4.14. Regressão entre a Organização Criativa e o Capital Relacional	68
Tabela 4.15. Regressão entre a Capacidade Inovadora e a Criatividade	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Modelo conceptual	31
Figura 2.1. Relacionamentos Externos nos Avanços Inovadores Empresariais.....	41
Figura 2.2. Modelo Conceptual e Hipóteses	45
Figura 3.1. População por empresa.....	49
Figura 3.2. População distribuída em três grandes áreas funcionais.....	50
Figura 3.3. Conceção e desenvolvimento da investigação	52
Figura 4.1. Novo modelo conceptual e hipóteses.....	64
Figura 4.2. Modelo Final.....	69

INTRODUÇÃO

A presente investigação tem como objetivo analisar se o Capital Intelectual Interorganizacional influencia a Criatividade de quatro empresas do setor de componentes de automóvel, localizadas nos concelhos de Vila Nova de Cerveira e de Valença. Para tal, propusemo-nos medir as várias dimensões do Capital Intelectual naquelas organizações e verificar, através de um modelo estatístico, se o mesmo influencia a Criatividade. Extrapolando aquilo que possa ser mais óbvio, quisemos ir mais além e com isto intentamos corroborar se a Criatividade influencia a Capacidade Inovadora das mesmas empresas.

Atualmente a sociedade e o mundo corporativo atravessam um cenário de rara complexidade onde fenómenos económicos e sociais de alcance mundial como a globalização da economia e a difusão do uso da tecnologia da informação são responsáveis pela reestruturação da sociedade e do seu modo de vida.

Paralelamente vivemos numa economia em que o conhecimento se tornou uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva. Já não chega produzir, as premissas atuais assentam no acesso ao conhecimento como condição para se atingir a máxima produtividade e competitividade. A gestão do conhecimento transformou-se num valioso recurso estratégico para os indivíduos e para as organizações. No âmbito do novo paradigma da gestão do conhecimento, o Capital Intelectual tem vindo a assumir-se como o principal ativo das organizações, uma vez que permite que a informação se transforme em conhecimento.

Os mercados tornam-se cada vez mais competitivos e forçam as organizações a entrar numa dinâmica de inovação permanente, pelo que a gestão estratégica do Capital Intelectual constitui o ativo mais valioso, residindo nele, normalmente, as fontes de vantagem competitiva.

Para a formação de conhecimento acreditamos que é preciso cultivar, dentro das organizações, um clima de criatividade e inovação. Estes recursos caminham juntos e ambos necessitam de meios facilitadores e fornecedores de estímulos que motivem os indivíduos na busca de novas ideias. A este respeito Alencar (1995) afirma que a criatividade é um recurso valioso que necessita de ser melhor cultivado, especialmente neste momento da história em que a mudança e a incerteza parecem fazer parte inevitável da vida contemporânea.

Consideramos, deste modo, que para que o Capital Intelectual seja potencializado é fundamental que as organizações criem condições para que as ideias se manifestem espontaneamente. Para tal é imprescindível que se disponibilizem espaços físicos e ambientes favoráveis que facilitem a troca de opiniões e a parceria e que consequentemente desencadeiem a motivação. Por sua vez esta suscitará um processo sinérgico de criação e transmissão de conhecimento.

No âmbito do estudo do Capital Intelectual, destacam-se os trabalhos de Edvinson e Malone (1997); Stewart (1998, 1999); Bontis (1998, 1999); Cabrita (2009); Santos-Rodrigues, Dorrego e Fernández (2009) e no que concerne ao tema Criatividade evidenciam-se os estudos elaborados por Alencar (1993, 1995, 1996, 1998); Bruno-Faria, Veiga e Macêdo (2008) cujos contributos pormenorizaremos no Capítulo I e II destinado à revisão de literatura.

O nosso estudo distingue-se dos estudos até então realizados pelos autores que fortalecem a nossa base teórica pelo facto de avaliar a influência das componentes do Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional) na Criatividade dos vários departamentos das organizações em estudo e, ainda, pela influência da Criatividade na Capacidade Inovadora das organizações.

A motivação para o presente tema está relacionada com o nosso interesse pela importância que o tema Capital Intelectual tem assumido nos últimos anos no mundo académico e também pela ausência de estudos que investiguem a conexão entre o mesmo e a Criatividade, um tema ainda prematuro em termos de investigação nas organizações.

Deste modo, o presente trabalho encontra-se estruturado em três partes:

- A parte teórica consagra-se nos dois primeiros capítulos, onde é feita uma revisão bibliográfica dos conceitos-chave da pesquisa, o referencial teórico adotado e o padrão de relações entre as variáveis sobre as quais construímos as hipóteses de investigação.
- A parte empírica compreende os capítulos três e quatro e apresenta a metodologia e os resultados da investigação empírica realizada. Aqui descrevemos como foram medidos os conceitos analisados e apresentamos os resultados obtidos de acordo com as hipóteses descritas.
- Na parte final apresentamos as conclusões, onde explicamos os principais resultados empíricos alcançados, expomos as principais conclusões da investigação, a sua contribuição para a teoria e para a gestão e as suas limitações.

CAPÍTULO I – CAPITAL INTELECTUAL, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

1.1. Introdução

As organizações de maior sucesso são aquelas que possuem recursos intangíveis valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis que, para além de lhes trazerem vantagens competitivas a longo prazo, as sustentam economicamente (Kayo, Kimura & Nakamura, 2006). Razão pela qual nos últimos anos as organizações têm vindo a admitir que os seus ativos mais importantes não são os mais fáceis de quantificar, procurando deste modo avaliar e mensurar os ativos intangíveis de modo a conseguirem uma correta avaliação da sua performance (Martins, 2001).

Vivemos numa sociedade baseada no conhecimento, onde as mudanças e as inovações tecnológicas acontecem a um ritmo feroz, pelo que é essencial identificar e gerir de modo inteligente o conhecimento dos indivíduos nas organizações (Rossetti, Pacheco, Salles, Garcia, & Santos, 2008).

Cada vez mais a gestão do conhecimento tem visto o seu estatuto ser alavancado pelas organizações, pois estas reconhecem que ele agrega valor ao negócio (Rezende, 2002). Assim, e perante a atual era da globalização, onde a procura de bens e serviços intensivos em conhecimento é cada vez maior e a inovação e a competência para criar e antecipar tendências são decisivas, o principal diferencial competitivo das organizações não está na gestão dos ativos tangíveis, mas essencialmente na gestão dos ativos intangíveis, como o Capital Intelectual (Cassapo, 2004). Neste sentido, Bontis, Nicola, Dragonetti e Göran (1999) consideram que as organizações de maior sucesso são aquelas que utilizam os seus ativos de conhecimento de forma mais satisfatória e célere do que a concorrência.

Rezende (2002) considera que o reconhecimento do valor do Capital Intelectual apresenta uma nova perspetiva de como as empresas devem organizar o futuro investindo na renovação de seus ativos intangíveis, sobretudo, as pessoas.

1.2. A Gestão do Conhecimento nas Organizações

1.2.1. Ativos Intangíveis

Na atual “Era da Informação” a perspetiva financeira de uma empresa já não é suficiente para lhe afiançar uma eminente competitividade. Esta é cada vez mais indispensável pelo que a sua procura passa pela habilidade da empresa em gerir os seus ativos intangíveis (Cordeiro, 2002).

De facto, nos últimos anos os ativos intangíveis têm adquirido um justo e visível interesse de acordo com as remodelações a que as empresas e os empreendimentos têm sido sujeitos, tanto

ao nível dos moldes como dos métodos das transações comerciais (Wernke, 2003; Medeiros, Shimbata, Ribeiro, Martins & Oliveira, 2009).

Cabrita (2009) menciona que a valorização dos intangíveis no sistema de geração de valor é, cada vez mais, aquela que instiga a economia do conhecimento. Sánchez, Chaminade e Olea (2000) afirmam, a este propósito, que os ativos intangíveis são suscetíveis de acrescentar valor à organização, assim como aumentar a sua competência de inovação.

Mas afinal como podemos definir os ativos intangíveis? Gomes, Serra e Ferreira (2005) referem que o conceito de ativo intangível tem sido alvo de inúmeras definições e abordagens.

Em termos contabilísticos, o *Accounting Standards Board* (ASB) descreve ativos intangíveis, no FRS 10 (Financial Reporting Standard 10) como “Goodwill and Intangible Assets”, ou seja os ativos fixos de carácter não monetário, identificáveis e controláveis pela empresa através de custódia ou direitos legais (ASB, 1997).

Por sua vez, a IAS 38 (*International Accounting Standard*) é considerada pelos organismos internacionais de contabilidade a maior representação a reconhecer os intangíveis, valorizados pelo próprio mercado (Cabrita, 2009). Ela delimita os ativos intangíveis aos que são reconhecíveis, não financeiros, imateriais e utilizados na produção ou na oferta de produtos e serviços, para alugar a outros ou para fins administrativos.

Assim, Rodrigues (2010) menciona que o reconhecimento de um bem como ativo intangível deve obedecer aos critérios estabelecidos pela NCRF 6 (Norma Contabilística de Relato Financeiro) e que passamos a mencionar:

- **Identificabilidade** - o ativo deve ser separável, o que significa que a empresa deve poder arrendá-lo, vendê-lo, trocá-lo ou resultar de direitos contratuais ou outros direitos legais.
- **Controlo do recurso por parte da empresa** - a capacidade que a empresa tem para exercer os seus direitos. Ela controla um ativo quando tem o poder de obter benefícios económicos futuros provenientes desse mesmo ativo e quando tem o poder de restringir o acesso de terceiros a esses mesmos benefícios económicos.
- **Obtenção de benefícios económicos futuros** - deve originar benefícios económicos que, por sua vez, deverão ser atribuídos unicamente à empresa, dado que existe um direito específico sobre o mesmo. Esses benefícios económicos futuros abrangem receitas provenientes de bens ou serviços, poupanças de custos ou outros resultantes da utilização do ativo pela entidade.

No âmbito da perspetiva estratégica, Almeida (2003) diz que os ativos intangíveis de uma organização são consequência dos atos do Homem e do uso do seu intelecto, encontram-se

profundamente ligados ao conhecimento e correspondem aos seus bens intocáveis que lhe concedem benefícios futuros.

Assim, Stewart (1998, p. 51) afiança que atualmente “os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis”. Cabrita (2009) diferencia os ativos tangíveis dos intangíveis dizendo que os primeiros estão sujeitos a corrosão e a depreciação enquanto os segundos se avolumam e ampliam com o passar do tempo. Ao invés do que sucedeu no passado, a autora diz que a economia do conhecimento é conduzida pelos intangíveis e os bens tangíveis deixaram de ser os principais ativos, o que se traduz na valorização das organizações.

De facto, as organizações de hoje dispõem de um amplo conjunto de intangíveis que lhes aditam valor (Gomes *et al.*, 2005; Rodrigues, 2010) e as diferenciam das demais, deixando, assim, de se distinguirem apenas pelos seus amplos leques de bens tangíveis (Gomes *et al.*, 2005). Rodrigues (2010) dá o exemplo das marcas próprias, da carteira de clientes, da propriedade intelectual, do conhecimento do mercado, entre outros.

É neste seguimento de ideias que, segundo Bontis (1999), cada vez mais empresas estão a prosperar graças aos seus recursos intangíveis, nomeadamente os colaboradores e os seus conhecimentos, os métodos de negócios, a lealdade dos clientes, a duplicação dos negócios, e a fama. Cabrita (2009) refere que o desenvolvimento e a competitividade das organizações, apoiados no conhecimento e nas relações estabelecidas e para as quais a economia ainda não descobriu formas de mensuração, subordinam-se cada vez mais aos ativos intangíveis.

Para Sánchez *et al.* (2000) a gestão de ativos intangíveis tem como objetivo primordial aumentar o valor da empresa através da criação de vantagens competitivas. É uma gestão que envolve a determinação do valor presente e futuro da organização, a capacidade de reconhecer esse valor e administrar eficazmente os bens intangíveis.

Bontis (1999) também segue a linha de pensamento de que os ativos intangíveis trazem vantagem competitiva. No entanto, frisa que as organizações não conseguem medir o valor e a qualidade dos mesmos, o que para Sousa (2000) se traduz no principal estorvo no reconhecimento do valor real das organizações.

Perante este problema, Cabrita (2009) alerta que os ativos intangíveis, ainda que difíceis de mensurar, determinam o verdadeiro valor da organização e o seu futuro, pois incluem, entre outros, a fama da organização, a capacidade criativa dos colaboradores, as aptidões e a competência de administração, a fidelidade dos compradores.

A autora reconhece que à medida que os mercados se tornam mais sedentos em conhecimento, mais predominante se torna a função dos intangíveis no cálculo do valor e do risco de uma organização. Logo, para alcançar o sucesso a organização terá de necessariamente reconhecer e administrar os seus intangíveis, que são escassos e preciosos.

Rezende (2002) reforça a tese de que quem gera mais-valias para as organizações são os ativos intangíveis e os saberes implícitos ou explícitos, cuja origem está diretamente relacionada com os entes criativos da empresa. Chen, Cheng e Hwang (2005) referem que esses fatos demonstram as limitações dos relatórios financeiros em explicar o valor de uma organização e ressaltam que a fonte do valor económico não é mais a produção de bens materiais, mas a criação de capital intelectual.

Medeiros *et al.* (2009) mencionam que é importante “entrar” no universo dos bens intangíveis e reconhecer-lhes a devida importância para a mensuração das empresas.

Não podemos deixar de salientar que são cada vez mais os autores que consideram a relevância dos ativos intangíveis na criação do valor para a empresa (Chica, 2006; Cabrita, 2009; Rezende, 2002; Bontis, 1999; Stewart, 1998). Neste seguimento, Chica (2006) refere que, dentro dos ativos intangíveis, o conhecimento ocupa um lugar de destaque, pois é o fator basilar de diferenciação de qualquer organização. É neste sentido que os sistemas de gestão têm sido sujeitos a alterações profundas, como forma de otimizar a inteligência dos trabalhadores e os conhecimentos que estes possuem. É daqui que surge um novo conceito de gestão chamado “gestão do conhecimento” que se baseia numa “prática empresarial que coloca em funcionamento os meios para que o conhecimento, qualquer que seja a sua origem, possa ser divulgado, distribuído e usado em benefício do negócio” (Chica, 2006, p. 391).

1.2.2. Gestão do Conhecimento

Nas últimas décadas a sociedade tem-se deparado com transformações, tanto ao nível da percepção e interpretação da sociedade como um todo, como ao nível das mudanças que culminam num processo de globalização mundial como consequência do rápido avanço das tecnologias de produção, informática e de telecomunicação (Antunes & Martins, 2002).

As organizações têm sido “obrigadas” a desenvolver formas de se distinguirem das demais e a fomentar a sua competitividade, por forma a ultrapassarem as pressões competitivas que têm enfrentado (Hernandes, Cruz & Falcão, 2000). Deste modo, precisam de se ajustar a estas mudanças, uma vez que o conhecimento assume maior importância do que qualquer outro recurso (Bassan & Hauschildt, 2005).

Na atualidade, a “competência, a inovação, a ética, a responsabilidade social, a colaboração e a valorização do ser humano” serão coadores para o estabelecimento do “diferencial competitivo”, que irão determinar as especificidades e a forma de atuar das empresas nos tempos vindouros (Cabrita, 2009, p.1).

O Homem recorre, cada vez mais, de forma assaz ao conhecimento através da sua aplicação em diferentes áreas, estando este corporalizado nas novas tecnologias, nos sistemas e nos serviços - os denominados ativos intangíveis -, que além de serem importantes para a gestão da empresa também lhe conferem valor (Antunes & Martins, 2002).

Cabrita (2009) alerta que só o conhecimento que gera valor é que proporciona mais-valias à organização e Santos-Rodrigues *et al.* (2009) manifestam, neste sentido, que o facto de o conhecimento estimular a mudança o torna um incitador da criação de valor da empresa. As organizações estão perante a criação de valor quando alcançam uma taxa de retorno maior do que o custo de oportunidade do capital investido (Pedro, 2009).

De facto, o valor das organizações tem sido incrementado pela utilização do conhecimento (Pereira, Fiúsa & Ponte, 2004; Antunes & Martins, 2002), ultrapassando, assim, o valor da sua riqueza patrimonial e dos seus recursos financeiros, o que faz com que permaneça firme, competitiva, sustentável e bem-sucedida.

Pedro (2009) considera que

O valor de uma empresa no mercado sempre foi um elemento importante para todos os interessados nela (*Stakeholders*). Os accionistas esperam ver o seu património crescer, os gestores esperam ver os seus prémios de desempenho assegurados e também a crescer, os empregados precisam de manter as perspectivas de emprego e de evolução no futuro, enfim, ninguém é indiferente a esta variável a que chamamos «valor de mercado da empresa» (p. 46).

A criação e a utilização de conhecimento organizacional é importante para se conseguir aumentar a produtividade do trabalho, combater as incertezas do mercado, inovar, adaptar e criar oportunidades num universo empresarial de rápidas mudanças (Pereira *et al.*, 2004; Chua & Goh, 2008).

No entanto, definir o conceito "conhecimento" continua a ser uma tarefa difícil para os investigadores que até ao momento ainda não conseguiram uma enunciação exata do mesmo (Santos-Rodrigues *et al.*, 2009).

Pedro (2009, p.48) alerta para o facto de que o conhecimento “não sendo apropriável, não é transaccionável e não pode beneficiar directamente da lei da oferta e da procura no estabelecimento do seu valor de mercado como acontece com qualquer activo tangível”.

No entanto, vários são os autores que afirmam que não se deve reter o conhecimento, mas antes divulgá-lo e partilhá-lo, pois quanto mais informação se partilhar maior será o retorno para a organização (Bassan & Hauschildt, 2005; Cabrita, 2009; Ponchirolli & Fialho, 2005; Lucas, Lucas & Júnior, 2009).

“A eficiência de uma empresa depende de quão bem o conhecimento criado por indivíduos ou grupos possa ser assimilado, partilhado e reutilizado por outros, dentro ou fora da empresa” (Sousa, 2000, p. 41).

Contudo, Cabrita (2009) alerta para o facto de ninguém dividir o seu conhecimento sem que obtenha algo em troca, pelo que as organizações têm de incrementar sistemas de cooperação e motivação que levem à partilha e translação de conhecimento entre os seus colaboradores.

Não obstante, Ponchirolli e Fialho (2005) são da opinião que os indivíduos que laboram num mesmo meio implicitamente trasladam algum conhecimento quer se administre ou não esse processo, sendo que o importante é o modo como ele se efetua e como contribuem para os colaboradores e para a empresa.

Sem dúvida que o conhecimento é o principal elemento para o sucesso e as empresas que utilizem a tecnologia da informação como meio primordial recebem informação com maior fluência e celeridade, aumentando a quantidade de informações recebida pelas empresas (Bassan & Hauschildt, 2005). Quer seja explícito ou implícito o conhecimento é cada vez mais valorizado e as tecnologias da informação e comunicação são as propulsoras da economia baseada no conhecimento (Santos-Rodrigues *et al.*, 2009).

Lucas *et al.* (2009) aferem que o conhecimento e a inteligência não são apenas intrínsecas ao Homem, mas constituem-se também como uma mais-valia em termos comerciais. Os mesmos autores defendem que, ao contrário dos meios económicos e de produção, o conhecimento é infinito e não se esmóia ou gasta com o passar dos anos.

Pedro (2009) considera o conhecimento um “recurso especial”, porque cresce e desenvolve-se quando é empregado, e embora não seja “um bem de consumo nem um recurso produtivo comum” desvaloriza como qualquer bem tangível (p.49).

Do mesmo modo, Stewart (1998) diz que o Capital Humano cresce quando a organização utiliza o conhecimento dos seus trabalhadores e quando aqueles adquirem mais conhecimento para a organização.

É neste sentido que Cabrita (2009) frisa que os componentes económicos dos Estados se estão a modificar de modo mais célere que os outros componentes, graças ao desenvolvimento das atividades assentes no conhecimento.

Inevitavelmente, as mutações a que a economia tem estado sujeita, nos últimos anos, têm feito com que o conhecimento seja o principal refúgio da sociedade (Vargas, Selig, Andrade & Ribeiro, 2008), e a principal matéria-prima na execução de seus trabalhos (Stewart, 1998). Assim, e de acordo com Lucas *et al.* (2009), as empresas que se alicercem no conhecimento têm maiores hipóteses de conquistar o êxito.

Santos-Rodrigues *et al.* (2009) dizem que numa perspetiva de entender qual o conhecimento acumulado que cria, altera ou aumenta o valor do conhecimento já existente, as empresas investigam, cada vez mais, os seus recursos de conhecimento. E, com este esforço, as empresas, para além de evidenciarem um melhor desempenho, também satisfazem mais eficazmente o mercado.

Para Bassan e Hauschildt (2005) o conhecimento está presente em todo trabalho e as organizações têm apostado cada vez mais nos seus empregados para garantir a qualidade dos produtos e/ou serviços, cobiçando o retorno do capital investido.

Sánchez *et al.* (2000) dizem que a gestão do conhecimento tem como função converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, selecionando aquele que será mais vantajoso para a empresa.

O conhecimento tácito é um tipo de conhecimento complicado de se explicar e observar (Stewart, 1999; Nonaka, 1991). Muito embora ele seja intuitivo, impõe muito pouco ou mesmo nenhum tempo de raciocínio apesar de apresentar alguns problemas que derivam da sua própria natureza pois, como qualquer outro tipo de conhecimento, pode conter equívocos, ser complicado de alterar e ser difícil de transmitir (Stewart, 1999).

Sousa (2000) distingue o conhecimento tácito do explícito referindo que enquanto o primeiro não está evidenciado em documentos, não tem uma base escrita, está presente, apenas, em cada funcionário da empresa, o segundo tem suporte físico, podendo ser alterado, compartilhado e atualizado dentro da empresa.

Assim, Ponchirolli e Fialho (2005) referem que, enquanto o conhecimento tácito obriga a um grande contacto pessoal porque abrange traquejo, preparo e instinto, o conhecimento explícito pode ser difundido espontaneamente pois é de fácil construção e exposição.

Como forma de distinguir o conhecimento tácito do explícito, Nonaka (1991, p. 98-99) alude a quatro dimensões essenciais na criação do conhecimento numa organização:

- **“De tácito a tácito”**: por vezes, uma pessoa partilha conhecimento tácito com outra que, ao não ser manifestado através de palavras, é adquirido mediante a observação, a imitação e a prática;
- **“De explícito a explícito”**: uma pessoa pode, também, combinar diversas porções de conhecimento explícito como o conhecimento expresso e comentado, de modo a designar um novo agregado de conhecimentos;
- **“ De tácito a explícito”**: equivale à manifestação formal do conhecimento tácito, isto é, à explicação do conhecimento tácito de modo a que seja compreendido pelos outros;
- **“De explícito a tácito”**: conforme o novo conhecimento explícito é difundido pela organização e os indivíduos o empregam ou o interiorizam, o conhecimento tácito é alterado e/ou aumentado.

Sánchez *et al.* (2000) referem que criar conhecimento é uma tarefa essencial que as empresas devem administrar bem com os outros ativos intangíveis, o que traduz que a gestão do conhecimento é um subconjunto da gestão de intangíveis. Assim, Silva e Fonseca (2009) opinam que as empresas, para minimizarem o risco das decisões que tomam, estão cada vez mais prisioneiras do modo como a informação é gerida, pois, encontram-se num ambiente deveras competitivo, numa sociedade supliciada pelos padrões da "era do conhecimento".

Contudo, Cabrita (2009) alerta que nem todo o conhecimento é importante para alcançar os planos da organização. É fundamental que a organização perceba que espécime de conhecimento tem e que modelo necessita para levar a cabo os seus objetivos estratégicos. É neste sentido que a autora recomenda que as organizações componham a análise “SWOT” do conhecimento. Esta permitir-lhes-á reconhecer as forças e debilidades dos seus sistemas de aprendizagem, defrontando-as com as oportunidades e ameaças do mercado e, ainda, a aclarar que via devem adotar na edificação do conhecimento que é fulcral para a execução da estratégia.

O conhecimento organizacional proporciona vantagem competitiva para a organização e provém de disposições exclusivas dos componentes físicos, humanos e organizacionais, únicos. Eles são únicos quando é complexo identificar a relação estabelecida dos elementos físicos, humanos e organizacionais com a vantagem criada e são considerados valiosos se forem capazes de explorar oportunidade e/ou contrariar as ameaças, assim, como se forem capazes de criar mais valor que a concorrência (Santos-Rodrigues *et al.*, 2009).

Por fim e de acordo com Novas (2008) podemos dizer que a gestão do conhecimento organizacional inclui:

- Entender a presença de diferentes conhecimentos e categorias de conhecimento tidos pelos indivíduos;
- Perceber como formar novo conhecimento, como modificá-lo e como ajudar a difundi-lo, a divulgá-lo e a compartilhá-lo pela organização, com o intuito de que a mesma se torne capaz de inovar, de modo a conseguir que os seus colaboradores e ela própria fiquem mais capazes.

Sousa (2000) diz que as práticas de gestão do conhecimento deverão facilitar aos funcionários das organizações instrumentos para desvendar o conhecimento até então gerado. A gestão do conhecimento opera como o impulsionador do crescimento e desenvolvimento do capital intelectual, compreendido no seu todo, pelo que se consagra o centro de toda a temática do capital intelectual (Novas, 2008).

É neste contexto que Chen *et al.* (2005) referem que a fonte do valor económico de uma organização não é a produção de bens materiais, mas a criação de capital intelectual.

1.3. Capital Intelectual

O estudo do Capital Intelectual surgiu, nos anos de 1980, quando gestores, académicos e consultores começaram a perceber o papel dos ativos intangíveis (em geral) e dos ativos de conhecimento (em particular), para o desempenho empresarial (Pereira *et al.*, 2004). No entanto, segundo Salazar, Castro e Sáez (2006) a designação de Capital Intelectual, como reflexo da gestão dos ativos intangíveis, nasceu no início dos anos de 1990, quando ele começou a ser estudado devido ao seu valor estratégico.

Na verdade, as primeiras empresas que começaram a identificar, medir e gerir o Capital Intelectual, divulgando as suas práticas bem-sucedidas na área, diferenciaram-se dos seus concorrentes alcançando, também, maiores benefícios em termos comerciais (Vargas *et al.*, 2008).

Neste sentido, Cabrita (2009) é perentória ao afirmar que existe uma certa interdependência entre a gestão dos ativos intelectuais e a obtenção de vantagens competitivas.

Conquanto até à data não exista uma definição de Capital Intelectual universalmente aceite (Cabrita, 2009), o que impossibilita a comparação entre empresas ou setores (Santos-Rodrigues *et al.*, 2009), vários são os autores que o consideram como o conhecimento existente numa organização que lhe permite criar valor e vantagem competitiva (Santos-Rodrigues *et al.*, 2009; Rezende, 2002; Salazar *et al.*, 2006; Lucas *et al.*, 2009).

Cabrita (2009, p. 82) refere que a “vantagem competitiva é aquela que resulta da posse de recursos valiosos que permitem à empresa desenvolver as suas actividades, melhor e a um menor custo, que os seus concorrentes”.

Muitas outras definições poderiam ser enunciadas, como, por exemplo, as que defendem que o Capital Intelectual se traduz no conjunto de ativos intangíveis (Armos, 2003) que agregam valor às organizações (Antunes e Martins, 2002) ou que o Capital Intelectual é composto pelo conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência, ou seja, pela matéria intelectual, que podem ser utilizados para gerar riqueza (Stewart, 1998).

À organização convém o conhecimento que crie valor, assim como, o material intelectual que figure conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência e relacionamentos, que pode ser criado para gerar riqueza (Stewart, 1999).

Para a organização evitar esbanjar ou danificar o seu potencial valor, é fundamental que o Capital Intelectual e a sua estratégia estejam direcionados no mesmo sentido. Deste modo, os componentes do Capital Intelectual são essenciais para o êxito da estratégia, devendo ser geridos de forma a engrandecer o potencial de criação de valor organizacional (Cabrita, 2009).

Através da gestão do Capital Intelectual e do ponto de vista estratégico, pretende-se fomentar a criação e a captação de mais-valias, uma vez que a sua administração se reporta a todas as atividades intelectuais da organização, desde a criação até à publicação do conhecimento (Santos-Rodrigues *et al.*, 2009).

Stewart (1999) alerta que o Capital Intelectual pode libertar e potenciar outros tipos de capital, como, por exemplo, os equipamentos, a liquidez e outros ativos, tornando disponíveis recursos financeiros, incrementando a agilidade e a flexibilidade empresariais.

É neste sentido que Arthur (1996) defende que isolado o Capital Intelectual de nada vale, pelo que deve ser compreendido como um modo de aprimorar a estratégia da organização, oferecendo um retorno positivo.

De modo a entendermos melhor a utilidade dos bens e das aptidões na prossecução da estratégia organizacional, devemos contemplar a organização numa perspetiva assente no Capital Intelectual, o que nos permitirá obter uma visão de como os bens e as aptidões se ajustam, interagem e organizam no sistema de geração de valor (Cabrita, 2009).

Segundo a bibliografia existente, as organizações que realmente demonstram, medem e gerem o Capital Intelectual, beneficiam e muito do seu valor, pelo que conseguem uma vantagem competitiva ao identificarem todos os bens que detêm - tangíveis e intangíveis (Carvalho & Ensslin, 2006).

Cabrita (2009) diz que a “distinção entre capital intelectual e activos intangíveis tem muito pouco de conceptual”, do ponto de vista do uso e destino a que as duas se aplicam. A autora fala que a maior diferença advém do facto das menções aos bens tangíveis emergirem, principalmente, da contabilidade, não contemplando alguns ativos criados no seio da organização, designadamente as habilidades dos funcionários, a fidelidade dos clientes. Já no âmbito da administração estratégica, os bens intangíveis aludem a um leque mais extenso ao abrangerem componentes ativos para a criação de valor e sustentar em vantagem competitiva. Daqui resulta a usual noção de que os ativos intangíveis fundam capital intelectual e podem ser considerados como táticos se forem utilizados para proliferarem “vantagem competitiva”.

Deste modo, Joia (2001) vê como um âmago da economia do conhecimento os ativos intangíveis, substanciados no Capital Intelectual. O autor considera-o uma preciosidade oculta e diz que atualmente é o que interessa nesta sociedade em constantemente irrupção.

A permuta de ativos tangíveis pelo conhecimento verbaliza que quando se investe num negócio não se adquire capital físico mas Capital Intelectual. Estamos perante a aquisição de um misto de aptidões, competências, capacidades e criações, uma vez que se adquire capital intelectual (Stewart,1998).

Assim, o aperfeiçoamento e a mensuração dos recursos intangíveis que elevem o Capital Intelectual da empresa traduzem-se numa atividade estratégica diferencial com manutenção competitiva (Pereira *et al.*, 2004).

Adicionalmente, Cabrita (2009, p. 93) distingue Capital Intelectual de propriedade intelectual, referindo que o primeiro é um acumular de “conhecimento organizacional com capacidade para inovar”, enquanto a propriedade intelectual é “o resultado da inovação sob a forma de patentes, marcas, copyrights, entre outros”.

Ao invés dos habituais ativos a que os empresários estão acostumados (patrimónios, fábricas, equipamentos, numerário), o Capital Intelectual é intangível, formado de matéria intangível (conhecimento, informação, experiência), que é utilizada para geração de riquezas (Stewart,1998).

O aumento da concorrência, a redução das diferenças entre os produtos e a facilidade de acesso às informações instiga as organizações na procura de qualidade que possa ser associada aos seus produtos e, desta forma, buscam no Capital Intelectual uma grande parcela destes valores (Medeiros *et.al.*, 2009).

São múltiplos os modelos de distintos autores para denominar os componentes que compõem o Capital Intelectual, conquanto nos últimos tempos, a literatura tem vindo a convergir no sentido de

classificar o Capital Intelectual em três categorias distintas: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional (Santos-Rodrigues *et al.*, 2009; Cabrita, 2009; Kaplan & Norton, 1992), que interagem entre si (Stewart, 1999; Bassan & Hauschildt, 2005; Novas, 2008; Edvinsson & Malone, 1997; Santos-Rodrigues *et al.*, 2009; Cabrita, 2009).

1.3.1. Componentes do Capital Intelectual

Tal como não existe uma definição universal acerca do Capital Intelectual também não existe uma classificação comum relativa aos seus componentes. Desta forma, a maioria dos autores considera que o Capital Intelectual se decompõe em Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional. Assim, neste trabalho decidimos também optar por esta estrutura, dado que é a mais comum na literatura existente. Deste modo, passaremos a explicar cada uma das componentes do Capital Intelectual.

1.3.1.1. Capital Humano

O Capital Humano é decisivo no desenvolvimento da atual sociedade, baseada do conhecimento, pois forma o principal ativo intangível que qualquer organização possui (Brás, 2007). Ele é uma mina de inovação e renovação estratégica para as organizações, traduzindo-se no genuíno intelecto dos seus colaboradores, e dentre os três subdomínios do Capital Intelectual é o mais difícil de cifrar (Bontis, 1998).

Estão incluídos no Capital Humano todas as aptidões pessoais, conhecimentos, habilidades, (Edvinsson & Malone, 1997; López-Cabarcos & Grandía-Dopico, 2005; Baron & Armstrong, 2007), assim como a criatividade, a competência para a inovação, o desenrasque e a capacidade dos colaboradores para a execução eficaz do seu trabalho (Armos, 2003; Cabrita, 2009).

Sánchez *et al.* (2000) definem o Capital Humano como o conhecimento que os empregados transportam para casa no final de cada dia de labuta, como por exemplo, a experiência.

Assim, o Capital Humano não pode ser considerado como pertença da organização (Joia, 2001), porque não se pode alocá-lo nem comprá-lo (García & Bastos, 2004) e porque, segundo Cabrita (2009, p.107), trata-se de um “*stock activo*” de aptidões e saberes pessoais.

Lucas *et al.* (2009) referem que, estando o Capital Humano compreendido nos funcionários, ao utilizar os seus dons na produção de melhores produtos e serviços, a organização encaminha-se para o êxito, pois, segundo Stewart (1998), ele é a fonte de criatividade e potencial de inovação para a organização. Neste sentido Sepúlveda (2002) diz que é a qualidade dos recursos humanos que permite à organização funcionar de forma produtiva.

Decididamente, o conhecimento e a capacidade intelectual das pessoas são preceitos de que as organizações têm vindo a depender em termos competitivos. O Capital Humano tem-se revelado, cada vez mais, primordial para o dinamismo competitivo e crescimento das organizações (Lima & Urbina, 2002). A este respeito, Martins (2001) frisa que os Recursos Humanos são a principal fonte de produção de Capital Intelectual, pois é a partir deles que se criam, primeiramente, os bens intelectuais e só *a posteriori* a propriedade intelectual (patentes, copyrights, marcas comerciais, entre outros).

Neste sentido Cabrita (2009, p.11) diz que “nas economias desenvolvidas, o capital humano converteu-se no principal determinante do crescimento económico a longo prazo”.

De facto, na atual sociedade do conhecimento, o que cria riqueza numa organização não é o trabalho manual mas sim o intelectual, pelo que as organizações abastadas de cérebros/conhecimentos, mesmo que despidas de bens, têm assim constituída a sua principal fonte de geração de riquezas (Rezende, 2002).

Ponchirolli (2002) também considera que o Capital Humano é mais importante do que os restantes bens de uma empresa e sendo os colaboradores os seus ativos podem ser enaltecidos, avaliados e amplificados como qualquer outro ativo da organização.

Neste seguimento de ideias, Lima e Urbina (2002) referem que o conhecimento encaixado nas práticas e costumes organizacionais pode ser alterado em modelos de inovações de bens/serviços. Os autores lembram que, hoje, a rivalidade entre organizações não se dá apenas pela via do preço, mas entre intelectos criadores e inovadores que tem instituído a primordial causa de riqueza da economia.

Em resultado da concorrência excessiva, cada vez mais, as organizações estarão mais próximas dos seus recursos humanos, valorizando os ativos intelectuais e sobrepunhando o período em que não abonavam o valor do seu capital humano (Pereira *et al.*, 2004). Assim, com a intenção de confeccionar com melhor qualidade os seus produtos e serviços, conseguir um maior retorno do capital investido e obter certificados de qualidade, as organizações têm apostado mais nos seus colaboradores (Lucas *et al.* 2009).

Também, Lima e Urbina (2002) referem que

Num ambiente onde clientes exigem produtos e serviços de custo baixo e alta qualidade, somente as empresas que investem em seus recursos humanos serão capazes de alavancar novas práticas e estratégias, de forma a estabelecerem vantagens competitivas. Se um mesmo produto ou serviço, de qualidade e preço similares é negociado por empresas concorrentes, o

diferencial para a garantia de espaço no mercado será o conhecimento e a criatividade de trabalhadores ágeis e cooperativos (p.2).

Por outro lado, Antunes e Martins (2002) consideram que a afetação dos trabalhadores nas funções adequadas, de acordo com as suas capacidade técnicas; a tomada de consciência, por parte dos trabalhadores, daquilo o que o seu trabalho representa para a organização; a existência de boas condições de trabalho; a valorização das opiniões dos trabalhadores sobre assuntos laborais e o incentivo à criatividade destes, assim, como a possibilidade de ascensão na carreira, entre outros, são fatores que proliferam o Capital Humano.

É neste sentido que Vargas *et al.* (2008) alegam que relativamente à execução da sua profissão ou de um cargo específico a formação prepara o indivíduo para um desempenho apropriado, enquanto o aperfeiçoamento/prática lhe permite obter experiência. Assim, qualquer organização terá maior sucesso se ajudar os seus colaboradores a conduzirem os seus dons na procura de um excelente desempenho (Bassan & Hauschildt, 2005).

Para que uma organização se torne economicamente competitiva o Capital Humano é um componente muito importante, pois a competitividade provém cada vez mais dos conhecimentos e habilidades dos seus colaboradores (Lima & Urbina, 2002).

Assim, Ponchirolli (2002) refere que os recursos humanos de uma organização

São ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo, e não ativos inertes que perdem valor. Com certeza são os mais importantes de todos os ativos. Os sistemas criados para recrutá-los, recompensá-los e desenvolvê-los formam uma parte principal do valor de qualquer empresa – tanto quanto ou mais do que outros ativos, como dinheiro, terras, fábricas, equipamentos e propriedade intelectual. O valor da empresa e, portanto, o valor para o acionista (o valor das ações de uma empresa) podem ser depreciados quando o capital humano é mal gerenciado (p.37).

O Capital Humano deve abranger a criatividade e invenção da empresa (Edvinsson & Malone, 1997) e o ideal para a gestão do Capital Intelectual é reconhecer o valor humano existente nas empresas, capacitando e incentivando esse ativo para que venha a agregar valores para a organização (Medeiros *et al.*, 2009).

1.3.1.2. Capital Estrutural

O Capital Estrutural, de acordo com Edvinsson e Malone (1997), é a infraestrutura que agrega, figura e suporta o Capital Humano, assim como o sistema que inclui os meios corpóreos utilizados para difundir e guardar o material intelectual (meios informáticos, bases de dados, documentos).

Cabrita (2009) alega que o Capital Estrutural é criado pelo Capital Humano, defendendo que é o primeiro que desenvolve as conjunturas para a expansão e incremento do segundo. Ou seja, o Capital Estrutural prolifera quando contacta com o Capital Humano e este de pouco serve sem um sistema de base organizacional.

Para García e Bastos (2004) o Capital Estrutural é o conhecimento que a organização consegue explicar e interiorizar, onde estão incluídos todos os saberes organizados de que depende a sua eficácia e eficiência interna como, por exemplo: os sistemas de informação e comunicação, os métodos de trabalho, as patentes.

Santos-Rodrigues *et al.* (2009) definem o Capital Estrutural como a componente do Capital Intelectual mais independente e, talvez, mais estável, visto que não depende da mobilidade dos trabalhadores, resumindo-se aos métodos e processos organizacionais.

Podemos, então, definir o Capital Estrutural como o conjunto de conhecimentos que, no final do dia de trabalho, permanece na organização (Sánchez *et al.*, 2000; García & Bastos, 2004; Cabrita, 2009), designadamente, práticas da empresa, bases de dados, sistemas informáticos, imagem da empresa, patentes, filosofia empresarial, que melhoram as competências dos funcionários (Armos, 2003; Lucas *et al.*, 2009).

Assim, estando o Capital Estrutural integrado na organização, pode ser plagiado e desmontado, vindo a agregar uma fração que tem direitos legais de propriedade tais como as tecnologias e as publicações (Stewart, 1998).

Para Edvinsson e Malone (1997, p.55-56) o Capital Estrutural é passível de se decompor em três grandezas:

- “Capital organizacional” que abrange o investimento da organização em processos, instrumentos e filosofia operacional agilizando o fluxo do conhecimento da empresa;
- “Capital inovação” que é a aptitude de renovação e de inovação sob a forma de direitos comerciais, propriedade intelectual e outros bens intangíveis, utilizados para oferecer, de forma célere, novos produtos e serviços;
- “Capital processo” constituído pelos métodos de trabalho, técnicas e programas direcionados aos colaboradores, que visam ampliar ou aperfeiçoar a produção de bens ou a prestação de serviços.

O Capital Estrutural é muito importante para a organização sob a forma de base de dados, redes, patentes e de uma boa gestão, as quais podem aumentar o talento de um génio, ao contrário de instrumentos deficientes e burocratas o podem desvalorizar (Stewart, 1998, p.127). Ele permite o

desenvolvimento e a mensuração do Capital Intelectual da organização e sem ele o Capital Intelectual resumir-se-ia ao Capital Humano (Bontis, 1999).

Finalmente podemos referir que o Capital Estrutural pode ser transacionado já que é propriedade da empresa, estando a sua verdadeira condição sob a alçada de uma organização para gerir e produzir conhecimento de forma apropriada. É constituído por todos os procedimentos internos e externos que subsistem dentro da organização e entre ela e seus parceiros, pelo Capital Relacional ligado aos fornecedores, compradores e pelo capital de inovação, que resulta da cultura da organização e de sua aptidão de aleitar novo conhecimento com base naquele que já existe (Joia, 2001).

1.3.1.3. Capital Relacional

O Capital Relacional é o componente do Capital Intelectual mais complicado de explicar por dois motivos: primeiro porque é externo à empresa segundo porque faz alusão ao capital cingido a ligações alheias à organização, o que dificulta a sua definição (Santos-Rodrigues *et al.*, 2008).

Vários são os autores que têm definido o Capital Relacional como o conjunto das relações externas da organização, como por exemplo, a conexão com os clientes e fornecedores (Sánchez *et al.*, 2000; García & Bastos, 2004; Armos, 2003; Stewart, 1998), assim, como a partilha de conhecimento entre os mesmos (Cabrita, 2009; Bontis, 1999; Garcés-González, 2011).

Já para Bontis (1999) o Capital Relacional é o conhecimento aditado nas relações estabelecidas com o meio externo.

Para Santos-Rodrigues *et al.* (2009) a essência do Capital Relacional está nas relações que as organizações mantêm com o exterior, não se apresentando, assim, como sistemas isolados. Os autores referem que “não existe um consenso sobre a composição do Capital Relacional” (p.35). E a comprovar está o facto de Edvinsson e Malone (1997) referirem que esta componente é constituída, sobretudo, pelo valor criado pelas relações da empresa com seus clientes, falando até em Capital de Clientes.

Seguindo esta mesma linha de pensamento, Kaplan e Norton (1992) alargam esta classificação e denominam esta categoria de Capital de Cliente e Relacional, pois entendem que este capital não é gerado somente pelas relações com os clientes, mas também com os fornecedores e imagem no mercado, ou seja, está diretamente relacionado com a estrutura externa.

O Capital Relacional é mais individual do que organizacional, uma vez que é baseada em relacionamentos com pessoas externas à empresa (Nahapiet & Ghoshal, 2002). E é nesta linha de pensamento que Garcés-González (2011) entende o Capital Relacional como um sistema de

relações que revelam as capacidades dos indivíduos numa organização, colocando interesses individuais em função de objetivos superiores de modo a se atingirem metas comuns de benefícios através da partilha de confiança, valores e normas, em organizações com relações estáveis e seguras.

Resumindo, podemos referir que quanto mais duradouras forem as conexões da empresa com o exterior – demarcadas em fatores como a continuidade, confiança e compromisso - maior é a probabilidade de a organização obter vantagem competitiva. Através da longevidade o Capital Relacional torna-se cada vez mais valioso (Cabrita, 2009).

1.3.1.4. Interligação entre os elementos do Capital Intelectual

Compreender a constituição e as particularidades intrínsecas do Capital Intelectual permite determinar a correlação entre os seus componentes. Isto é muito importante para se tomarem decisões numa organização e tratar com sucesso qualquer esforço de gestão do conhecimento (Garcés-González, 2011).

Na maioria das organizações, o Capital Humano é o ativo mais valorizado, pois origina o Capital Estrutural e o Capital Relacional (López-Cabarcos & Grandía-Dopico, 2005). Assim, torna-se fundamental valorizá-lo, geri-lo, rentabilizá-lo e mensurá-lo, muito embora esta última medida seja a mais difícil de concretizar conforme o afirmam Edvinsson e Malone (1997, p.151): “medir a abordagem humana é a parte mais difícil do modelo de Capital Intelectual”. López-Cabarcos e Grandía-Dopico (2005) chegam mesmo a referir que não há uma maneira simples de medir o que está na mente e no coração dos colaboradores e gestores.

Santos-Rodrigues *et al.* (2009, p.88) consideram que o Capital Humano é “a alma da empresa”, pois os indivíduos estão aptos a apreender, modificar e difundir o conhecimento. Os autores consideram que a organização deve descobrir formas de salvaguardar o conhecimento, pelo que deverá transformar o Capital Humano em Capital Estrutural devido à sua faculdade natural de atrasar ou incentivar o sistema de aprendizagem e divulgação do conhecimento. O conhecimento dos colaboradores será tanto mais valorizado quanto mais utilizado e embebido pela organização ou se transformar em conhecimento organizacional.

De facto, é o Capital Humano quem cria o *stock* de conhecimentos, mas são o Capital Estrutural e Relacional quem, de forma interdependente e lógica, viabilizam a sua abundância. Numa gestão de conhecimento estratégica, todos os componentes do Capital Intelectual são importantes, muito embora seja usual favorecer-se o Capital Humano, através de programas de aprendizagem baseados em necessidades individuais, sem que se tenha em conta que as organizações necessitam fortalecer os seus principais valores e as suas relações internas e externas, assim, como as competências para absorver e preservar esses conhecimentos (Garcés-González, 2011),

Bontis (1998) menciona que investigações realizadas corroboram que existem ligações sólidas entre o desempenho organizacional e os componentes do Capital Intelectual e Bassan e Hauschildt (2005) afirmam que para se conseguirem bons resultados, através de um Capital Intelectual bem estruturado, é necessário controlar aqueles componentes que interagem entre si.

É neste sentido que Cabrita (2009) refere que cada um dos componentes que compõem o Capital Intelectual, por si só, pouco ou nenhum valor possui. Por sua vez, Stewart (1999) afirma que o Capital Intelectual resulta da interação entre o Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional e não a partir de agregados isolados. Da mesma forma que os intangíveis precisam de ser combinados com outros ativos para conseguirem gerar valor, também eles só o fazem se estiverem ligados uns com os outros, de nada servindo se estiverem separados (Cabrita, 2009).

Finalmente, Novas (2008, p.31) refere que “o capital intelectual é a combinação dos recursos humanos, organizativos e relacionais de uma organização”. O autor diz que a organização determina as circunstâncias para o aperfeiçoamento do seu Capital Intelectual, através da conceção de novos bens intangíveis ou através do aumento do valor dos já existentes, se conceber um ambiente adequado para a interação daqueles componentes.

1.4. Criatividade

Tal como acontece com o Capital Intelectual, também não existe uma única definição sobre o conceito de criatividade. Cardoso (2000) refere que são múltiplas as definições que tem como objetivo explicar o conceito de criatividade, não existindo concordância total no sentido que se imputa ao conceito.

Existe carência de investigação no que concerne ao conceito de criatividade, muito embora haja dados largamente debatidos na bibliografia (Alencar & Souza-Fleith, 2008).

Do ponto de vista etimológico, Pereira *et al.* (1999, p. 4) expõem que a origem da palavra “criatividade” está relacionada com o termo criar, do latim *creare*, que designa “dar existência, sair do nada, estabelecer relações até então não estabelecidas pelo universo do indivíduo, visando determinados fins”. Por sua vez, Ostrower (1977) refere que criar é dar uma forma a factos que foram relacionados de modo novo e percebidos em termos novos. Impelido a compreender, o Homem é incitado a criar.

Cardoso (2000) esclarece que

Na abordagem metodológica, a criatividade surge sob três formas: o mito da Eureka, o encontro inesperado com a ideia sem que seja necessária preparação nem esforço; o mito da criação perfeita, razão pela qual as grandes obras nascem já acabadas nas mentes dos génios e o mito do génio nato,

segundo o qual determinado indivíduo nasce com uma capacidade criativa fora do comum (p. 22).

Osho (1999, p.137) diz que ser criativo significa fazer algo “novo, desconhecido e original” e a criatividade implica que se seja um pouco inovador, ou seja, que se execute algo diferente que jamais alguém tenha feito. O autor acrescenta que “a criatividade implica trazer o novo à vida, abrir caminho para que o desconhecido penetre no conhecido...” (p.82).

Numa visão mais empresarial, Alencar (1996) define criatividade como o sistema que provém da urgência de um novo bem/serviço, reconhecido como vantajoso, aceitável e/ou de qualidade para um número expressivo de indivíduos em alguma altura. O que, segundo as autoras Rodrigues e Silva (1998) não se traduz na carência de que o produto seja tangível, podendo ser simplesmente uma ideia ou serviço.

Todos os indivíduos são criativos, embora em diferentes medidas (Cardoso, 2000; Rodríguez, 2010; Alencar, 1995), podendo ser desenvolvida em diferentes níveis (Alencar, 1995). O que indicia se um indivíduo é mais criativo do que outro é a qualidade do produto final do processo criativo, levando em conta uma série de fatores, internos e externos, que estiveram presentes durante todo aquele processo (Alencar, 1995).

Ostrower (1977) encara a criatividade como “um potencial inerente ao homem, e a realização desse potencial uma de suas necessidades”. No entanto, Amorim e Frederico (2008) dizem o principal elemento da criatividade é a hereditariedade, pelo que não é exequível instruir qualquer indivíduo para a mesma. Os autores consideram que um dos equívocos mais comuns sobre criatividade é a de que ela simplesmente acontece.

Já Gupta (2008) refere que a criatividade não é uma capacidade peculiar, pelo que pode ser exercida por qualquer indivíduo, tal como pode ser estimulada. Tal pensamento é compartilhado por Rendón-Urbe (2003) que define a criatividade como uma habilidade e como tal faz parte da personalidade dos indivíduos e é passível de ser desenvolvida. É neste sentido que Rodrigues e Silva (1998) referem que a organização deve conceber mecanismos para que esse potencial seja bem utilizado.

Por natureza todas as pessoas são potencialmente criativas pelo que através da experiência e do conhecimento é possível erigir produtos criativos que sejam inovadores, proporcionando bons resultados quer individuais quer coletivos (Rendón-Urbe, 2003).

No entanto, e apesar de considerar importante a experiência de uma pessoa, Ostrower (1977) diz que a criatividade tem, essencialmente, origem na intuição e Cardoso (2000) refere que por detrás

de um novo conhecimento está um sistema lógico de criação que promove o instinto de imaginação.

Os sistemas de criação permanecem essencialmente intuitivos, ocorrem no nível da intuição, pelo que não são sistemas conduzidos pelo conhecimento consciente. Mas também não se trata de um sistema inconsciente, pois a própria consciência não é algo acabado ou definitivo. Ela forma-se no exercício de si mesma, num aperfeiçoamento dinâmico em que o Homem procura subsistir e atuar alterando a natureza, pelo que se altera a si também. Neste sentido, o Homem não somente percebe as transformações como, sobretudo, nelas se compreende a percepção de si mesmo, dentro do agir, é um aspeto relevante que distingue a criatividade humana. Movido por necessidades sempre novas, o potencial criador do Homem surge na história como um fator de realização e transformação que afeta a própria condição humana, bem como os contextos culturais (Ostrower, 1977).

Alencar (1997, p.92) considera que uma organização é criativa quando “valoriza o potencial para a competência, responsabilidade e ação”, sendo que a tarefa mais difícil de realizar “reside em proceder às mudanças que são necessárias em culturas organizacionais há muito sedimentadas, marcadas pela resistência a novas ideias e refratárias às exigências do mundo moderno”.

Zanella, Ros, Reis e França (2003) consideram que a capacidade de criar resulta de uma aprendizagem que pode acontecer ao longo da vida do indivíduo, pelo que não se pode explicar a criatividade como uma dádiva ou como algo que lhe seja intrínseco. Vigotsky (1990), diz que a capacidade de criar se estabelece no desenvolvimento humano, de acordo com a formação da consciência, e mostra uma ligação entre o Homem e o seu entorno que domina a simples reprodução do que já é conhecido.

No contexto das organizações, Alencar (1996) identifica dentro dos elementos inibidores à manifestação do potencial criador a disposição organizacional muito burocratizada, a comunicação deficiente e a não valorização das ideias criativas. Porém, os valores, as motivações pessoais, as maneiras de pensar, o carácter e as normas da sociedade, são fatores que contribuem para que o indivíduo possa fruir totalmente do seu talento para criar (Alencar & Fleith, 2003; Alencar, 1998).

Aquando da apresentação dos seus estudos acerca do perfil de uma organização criativa, Alencar (1997) enaltece a importância fundamental do ambiente de trabalho que substitui, em grande parte, o papel vital da família, da vizinhança e da igreja na vida das pessoas. Na atualidade, “o local de trabalho passou a ter um significado especial, em que as necessidades de envolvimento, apoio, apreço, e reconhecimento social que devem ser satisfeitas, havendo espaço para o indivíduo crescer e amadurecer” (Alencar, 1996, p.90) A criatividade desenvolve-se com maior facilidade num ambiente livre dos julgamentos e controlos sociais (Craft, 1998).

Também, Alencar e Fleith (2003) referem que a realização criativa de inovações não pode ser imputada por si só a uma gama de habilidades e traços da personalidade de um indivíduo, mas, também, à interferência de fatores sociais e culturais presentes no ambiente onde se encontra inserido.

Fonseca e Bastos (2008, p.61) dizem que em “ambientes de trabalho em que a criatividade é estimulada e nos quais se encontram níveis de comprometimento organizacional, a percepção do desempenho em relação aos pares é maior do que naqueles em que essas condições não são atendidas”.

Assim, Alencar (1996) propõe um modelo facilitador da criatividade, composto por cinco elementos, erigido com base na sua experiência de coordenação de seminários e *workshops* sobre criatividade. Os elementos a que ele dá relevo são, portanto, a redução dos bloqueios, a motivação, as habilidades de pensamento, o ambiente psicológico, o domínio de técnicas e o repertório cognitivo, aos quais se junta o caráter histórico-social da criatividade.

Igualmente, a influência das condições de natureza pessoal e de ordem externa como os recursos tecnológicos e metodológicos adequados à produção criativa fazem parte da organização do processo criativo (Csikszentmihalyi, 1997). Os equipamentos, os recursos financeiros e materiais diversos são de extrema importância no processo de produção e implementação de ideias (Alencar, 1996) e esta última leva à inovação.

A criatividade é um fio condutor para a inovação e êxito, a longo prazo, das empresas e cada vez mais se confirma isso (Alencar, 1998). De modo geral, de acordo com Fleith e Alencar (1992) a criatividade tem sido estudada em várias direções e sob diversos pontos de vista, em resultado da disparidade de valores e concepções teóricas a respeito do assunto. Assim, têm sido desenvolvidas investigações empíricas acerca dos distintos aspetos desse constructo como: a pessoa, o processo o produto e as condições ambientais que favorecem a manifestação e o desenvolvimento da criatividade.

1.5. Inovação

Criatividade e inovação não contêm o mesmo significado, no entanto, são dois conceitos que se encontram associados uma vez que a primeira é a formação de concepções e a segunda é a execução das concepções, ou seja, produção de um bem diferente ou modo usado para a sua produção (Dewes, Neves, Jung & Caten, 2011).

A este respeito Santos (2004) refere que, em muitas ocasiões, os conceitos de criatividade e inovação têm sido considerados sinónimos, todavia, a criatividade é mais utilizada em relação a pessoas ou grupos e a inovação a nível organizacional. Assim, a pessoa criativa é a condição necessária para a criação de inovação de interesse para a organização, pois agir criativamente, quase sempre, origina inovação que concebe algo para melhorar um processo.

Gupta (2008, p.65) considera que “a criatividade é um pré-requisito da inovação.”, pois sem criatividade a inovação é oca. Mas, do mesmo modo se pode dizer, que sem inovação jamais as ideias criativas serão desenvolvidas. Assim, o autor diz que a criatividade é necessária mas não é bastante para se atingir a inovação, pois embora a inovação imponha criatividade, esta não leva forçosamente à inovação.

Amorim e Frederico (2008,) comentam que a criatividade resulta da força de trabalho através de conceção de ideias, enquanto a inovação é consequência da criatividade configurada como mercadoria, ou seja, é a experiência, o agir, o desenvolver das ideias concebidas pela criatividade.

Alencar (1993) descreve a criatividade como inerente à própria pessoa e as suas aptidões criativas, suscetíveis de estímulo e aperfeiçoamento com a prática, ficando a cargo das organizações propiciar um ambiente favorável à criatividade, inclusive com políticas de incentivo para ir além da valorização do profissional (motivação extrínseca).

A inovação refere-se ao sentido positivo do desempenho visando o desenvolvimento da organização na procura de vantagens competitivas. É uma decisão organizacional, consequente da motivação para criar e introduzir ideias novas e da decisão de vencer dificuldades, melhorar a *performance* e mobilizar recursos para que a inovação alcance os objetivos desejados (Girardi, 2002).

Para Stoeckicht e Soares (2010, p.24) a inovação é “um processo estratégico relacionado ao desenvolvimento e renovação dos produtos, processos e serviços que a organização oferece ao mercado, e as maneiras como o faz de forma a obter vantagem competitiva”.

Vejamos a distinção entre criatividade e inovação de acordo com alguns autores:

Tabela 1.1. Criatividade *versus* Inovação

Autores	Criatividade	Inovação
Dewes et al. (2011)	A criatividade atua como uma estrutura de formação de novas ideias.	A inovação é um processo sistémico que expande a ideia e a insere no comércio como um bem valioso
Rodríguez (2010)	A criatividade é flexível.	A inovação é a meta para produzir bens novos ou parcialmente novos e convincentes
Amorim e Frederico (2008)	A criatividade é imaterial, não mensurável em termos de trocas relativas.	A inovação assume a forma de processos ou produtos.
Hargrave e Van de Ven (2006)	A criatividade é pensar em algo original.	Inovação é a execução, é a implementação da ideia criativa.
Warner (2004)	A criatividade consiste em descobrir, imaginar e conceber coisas novas.	A inovação resume-se a compor e a empregar algo novo.
Girardi (2002)	A criatividade é um processo individual, muito embora possa ser ocasionado pela organização.	A inovação é um processo coletivo, uma vez que modifica convicções, costumes e conveniências solidificadas de pessoas e/ou grupos. É o resultado da criatividade utilizada pela organização na gestão dos seus processos.

Fonte: Adaptado de Dewes et al. (2011), Rodríguez (2010), Amorim & Frederico (2008), Hargrave & Van de Ven (2006), Warner (2004), Girardi (2002).

As organizações inovadoras valorizam as capacidades e o conhecimento entronizado dos seus trabalhadores, pelo que promovem uma maior interação entre os seus colaboradores, confiança e um ambiente motivacional que favoreça a inovação. É “importante valorizar cada trabalhador pelo seu potencial e pela forma como pode efetivamente contribuir para um ambiente inovativo” (Volpato & Cimbalista, 2002, p.83).

De facto, os trabalhadores assumem um papel realmente importante e o seu desempenho criativo pode contribuir de forma substancial para a inovação, eficiência e até mesmo sobrevivência das organizações (Nonaka, 1991).

Como desfecho da sua investigação, Volpato e Cimbalista (2002), remataram dizendo que são os colaboradores quem originam inovações para as entidades, no entanto, para que isso efetivamente aconteça, é necessário que eles estejam inteiramente motivados. Assim, torna-se imprescindível que as entidades revejam a sua conduta relativamente aos seus colaboradores, com o objetivo de conceber um bom ambiente de trabalho, a autonomia de ideias, a partilha e a apresentação de soluções quanto às dificuldades da organização. Um sistema motivacional e cultural poderá favorecer o estímulo e o encorajamento à inovação se:

- de forma a reconhecer os méritos das suas aptidões, cada colaborador ou equipa que conceber uma nova ideia ou sugerir melhorias auferir uma remuneração extra, depois de demonstrada a eficácia do novo processo/procedimento;
- de modo a conceber uma cultura de incentivo à inovação permanente do colaborador ou equipa, cada inovação for levada ao conhecimento de toda a organização.

O conhecimento individual e organizacional dos colaboradores, que incorporem valor ao negócio da organização, desempenha um papel fulcral nos processos de inovação (Stoeckicht & Soares, 2010) e a criatividade é uma conexão fundamental do sistema de inovação (Massa & Alarcón, 2008).

Segundo Massa e Alarcón (2008) as organizações aperfeiçoam os seus processos e produtos/serviços através da criatividade, com a finalidade de cativar a atenção do seu público-alvo aumentando a sua vantagem competitiva. No contexto de um processo de inovação, a criatividade não é um fator que por si só tenha o efeito de gerar bons resultados, pelo contrário, tem de ser provocada, articulada e orientada. Neste sentido os autores afirmam que a criatividade é o resultado de muito trabalho e que raramente surge de forma repentina.

Gupta (2008) refere que a criatividade faz parte do sucessivo aperfeiçoamento de uma organização, pelo que ao se tornar num sistema permanente poderá possibilitar uma inovação progressiva.

“A criatividade e a inovação caminham juntas, ambas necessitam de meios facilitadores como por exemplo, ambiente organizacional fornecedor de estímulos, que motivem os indivíduos a buscar novas idéias, enfim uma organização capaz de facilitar e dar suporte ao desenvolvimento da criatividade no âmbito organizacional” (Mariano & Moreira, 2005, p.278).

Por fim importa destacar que, ainda que a criatividade seja o primeiro passo para a inovação e apesar de haver uma enorme ligação entre criatividade e inovação, nem sempre uma ideia criativa se transforma numa inovação. Em termos virtuais, uma dada ideia pode ser muito genial, porém se a sua aplicabilidade em termos práticos não for exequível ela não é viável. Assim, pode-se dizer que a inovação está dependente da viabilidade da ideia (Valentim, 2008).

1.5.1. Inovação do Produto

A inovação do produto é um tipo importante de inovação tecnológica e uma das principais fontes de mudança estrutural das organizações. Ela pode ampliar o mercado e, conseqüentemente, promover o crescimento da empresa e/ou acentuar a diferenciação do produto (Porter, 2004).

Tidd, Bessant e Pavitt. (2005) descreve a inovação do produto como o conjunto de modificações que a organização oferece nos seus produtos/serviços.

O desenvolvimento de um novo produto inicia-se com a procura de ideias e é a gestão quem deve estabelecer a quantidade de esforço necessário ao desenvolvimento de produto inovadores e à alteração de produtos existentes (Kotler, 2000).

Para Tidd *et al.* (2005), o que muitas organizações de sucesso têm em comum – independentemente do motivo que as leva a inovar – é que tal sucesso se deve, em grande parte, à inovação. De acordo com estes autores, atualmente a vantagem competitiva está a favor das organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos, concebendo a criação de inovações nos seus produtos/serviços e nas formas como as lançam no mercado.

“Somente uma gestão integrada do processo de inovação pode assegurar o sucesso e a competitividade das organizações, transformando ideias em novas categorias de produtos, garantindo novos espaços no mercado e novos modelos de negócio” (Gomes e Kruglianskas, 2009, p. 174).

Kotler (2000) defende que cabe ao inovador desenvolver o novo produto, assim como, distribuí-lo, informando e educando o mercado. Todo este trabalho proporcionar-lhe-á a liderança do mercado.

No entanto, corre o risco de um concorrente copiar ou melhorar o novo produto, obtendo lucros elevados pelo facto de não suportar com todos os custos de inovação.

Também Tidd *et al.* (2005, p.26), ao analisarem o mercado à luz da inovação, evidenciam que “as vantagens geradas por medidas inovadoras perdem seu poder competitivo à medida que outros imitam”. Os autores dizem que a organização deve prosseguir para uma inovação ainda maior, caso contrário, é provável que fique para trás, uma vez que os concorrentes conseguirão ser líderes ao alterarem as suas ofertas, ao aperfeiçoarem os seus processos e modelos de gestão. A organização deve inovar continuamente seja para garantir ou acompanhar a vantagem em relação aos seus concorrentes, seja para usufruir da oportunidade de melhoria de um mercado promissor. Para além disso, é importante envolver os principais *stakeholders*, estimulando clientes a fornecer informações sobre os tipos de produtos e serviços que necessitam.

Kotler (2000) aconselha as organizações a repensarem constantemente as especificidades dos produtos de modo a acrescentarem-lhe valor para cativarem o cliente que procura um preço mais baixo.

1.5.2. Inovação do Processo

O conceito de processo pode ser definido como o conjunto de atividades que transformam um *input* (materiais, equipamentos, informações, conhecimento) num *output* através de um acréscimo de valor. Os processos abarcam, na sua totalidade, a maioria das pessoas da organização e são essenciais no esboço dos meios pelos quais uma organização produz e vende os seus produtos/serviços aos seus clientes (Gonçalves, 2000).

Segundo Garvin (1998), existem três categorias essenciais de processos organizacionais:

- **Os processos de negócio** (ou de cliente) que se exprimem pela atividade da organização, sendo suportados por outros processos internos, e que originam um produto/serviço que é adquirido por um cliente;
- **Os processos organizacionais ou de integração organizacional** que se concentram na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio;
- **Os processos de gestão** que são focados nos gestores e nas suas relações.

A enunciação dos processos na organização muda com o passar do tempo, o que significa que é fundamentalmente dinâmica. Sempre que o meio muda a organização cresce e o conhecimento especializado desenvolve-se, surgem novos dados ou adaptam-se os já existentes (Gonçalves, 2000).

É nesta perspetiva que Davenport (1996) realça que um processo deve ser delineado com o objetivo de satisfazer os requisitos dos clientes, pelo que a organização deve ter interiorizadas as pretensões e as perspetivas dos mesmos.

Uma vez que a inovação do processo resulta das necessidades dos clientes, quem prever e identificar tais necessidades obterá vantagem competitiva. Assim, as organizações que empreguem a inovação para benfeitorizar os seus processos ou diferenciar os seus produtos/serviços, destacar-se-ão dos seus adversários com um melhor desempenho económico-financeiro (Barboza, *Escorsim*, Costin, Arnaud & Machado, 2007).

Na perspetiva de Davenport (1996) a inovação de processos proporciona estratégias de:

- **Satisfação do cliente** através da redução do tempo de ciclo do processamento do pedido, melhoria da qualidade do produto/serviço e agilidade da solução de reclamações

- **Redução dos custos e do preço do produto/serviço** através da eliminação de atividades que agravam os custos dos produtos e serviços e repasse dos ganhos ao cliente,
- **Inovação de produtos** através da redução do tempo de ciclo de desenvolvimento e maior retorno sobre o investimento em inovação
- **Aumento da receita, do lucro e da quota de mercado**, como consequência das estratégias anteriores.

Atualmente o âmago e o principal desafio das organizações no mercado em constante mutação está na obtenção de clientes de alto valor, na preservação da sua confiança lealdade, mantendo-o satisfeito e lucrativo (Swift, 2001). O autor frisa que é a concorrência acirrada no mercado global e o surgimento de um novo tipo de cliente que fizeram com que o cliente ganhasse uma posição importante nas ações de uma organização.

Assim, a inovação de processos desempenha um papel estratégico importante para a organização. Ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode ou então fazê-lo melhor do que os outros traduz-se numa enorme vantagem (Tidd *et al.*, 2005).

1.5.3. Inovação da Gestão

A inovação é o processo de conceber novas ideias, através das oportunidades que vão surgindo, dando-lhes utilidade da maneira mais ampla possível. Ela é impelida pela capacidade de estabelecer relações, desvendar oportunidades e tirar proveito das mesmas. “A inovação é uma questão de *gestão*, na medida em que há escolhas a serem feitas sobre fontes e sua disposição e coordenação” (Tidd *et al.*, 2005, p 100).

Para uma organização conseguir inovar é necessário que, dentro da dimensão organizacional, se estabeleça um plano delineando-se metas, objetivos, estratégias e ações a fim de se criar algo diferente. Para isso, a inovação desenvolve-se tendo como suporte alguns pilares como o **conhecimento**, seja empírico, científico ou tecnológico; a **informação**, que se traduz no conjunto de dados organizados de determinado ambiente e a **criatividade**, favorável a propiciar a tão desejada novidade. É neste sentido que os autores defendem que a inovação pode ser considerada um processo que, como qualquer outro, carece de planejamento e gestão (Tidd *et al.*, 2005).

Segundo Hamel (2006, p.46) “é possível definir a inovação na gestão como um forte desvio em relação a princípios, processos e práticas tradicionais de gestão ou a formatos organizacionais habituais — desvio que altera radicalmente o modo como é conduzido o trabalho de gestão”. Por outras palavras, o autor diz que a inovação na gestão altera o modo como o gestor administra a organização. Os gestores recriam os processos que dirigem o seu trabalho.

A inovação na gestão cria vantagens duradouras quando é alicerçada num princípio novo que desafia o espírito rígido na gestão. É sistémico e abrange uma variedade de processos e métodos e é parte de um projeto ininterrupto de criação no qual o aperfeiçoamento é amontoado ao longo do tempo (Hamel, 2006).

A inovação em princípios e sistemas de gestão pode criar vantagens duradouras e incitar alterações na posição competitiva (Hamel, 2006).

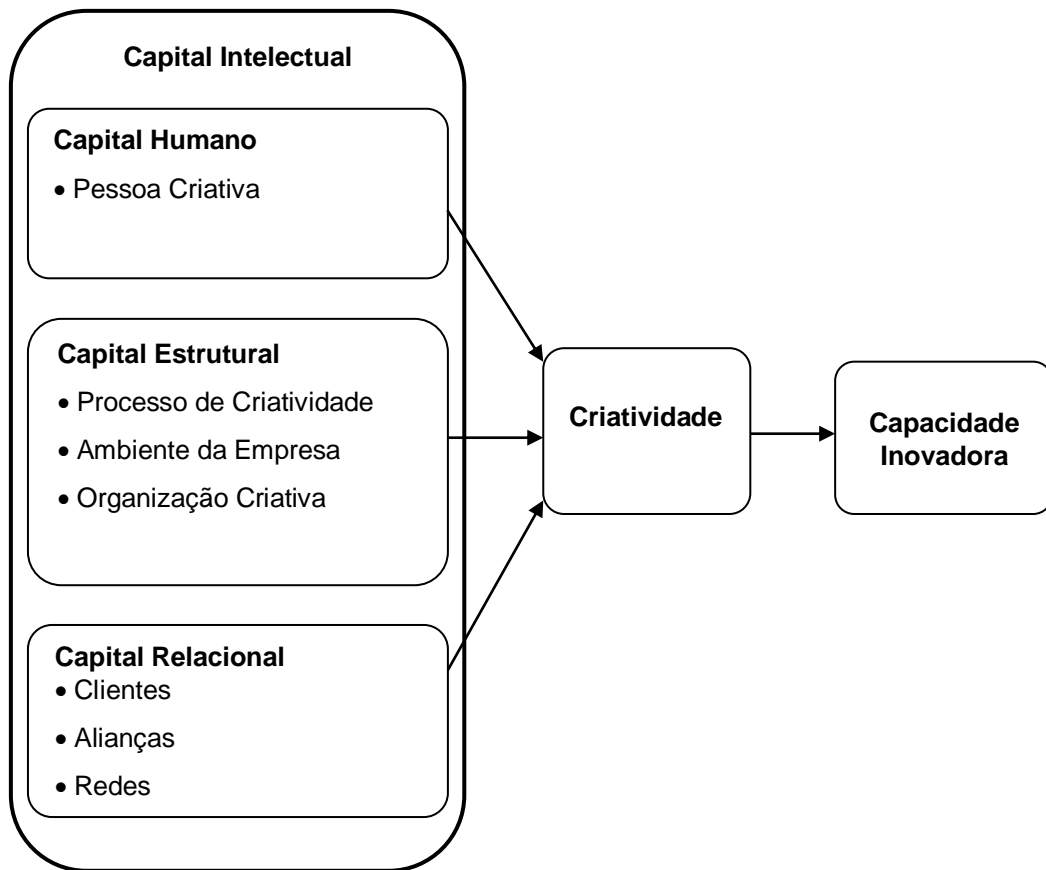
Segundo Tidd *et al.* (2005) a inovação depende de dois fatores essenciais: fontes técnicas como recursos humanos, equipamentos, conhecimento, capital, entre outros e aptidões para geri-las. Os autores sintetizam a gestão da inovação como um processo de aprendizagem ao longo do tempo, que abarca períodos de procura e seleção do ambiente interno e externo de oportunidades de inovação, para implementar projetos que envolvam a execução, lançamento e sustentabilidade no mercado.

A gestão da inovação está relacionada com a construção e incorporação de rotinas alternativas, que ajudem a lidar com altos níveis de incerteza e a gerenciar o processo de mudanças de cenários. Mas também inclui o seu aperfeiçoamento e substituição por novas rotinas mais apropriadas para lidar com um ambiente em contínua transformação (Tidd *et al.*, 2005).

1.6. Modelo Conceptual

Após revisão bibliográfica sobre Capital Intelectual e suas componentes, Criatividade e Inovação apresentamos, de seguida, o nosso Modelo Conceptual a ser validado pelo presente trabalho de investigação.

Figura 1.1. Modelo Conceptual



CAPÍTULO II – PROBLEMA, MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação centra-se em torno de uma análise do Capital Intelectual interorganizacional, procurando compreender a sua influência na criatividade. Pretendemos, deste modo, verificar se, nos diferentes níveis da organização, o Capital Intelectual é diferente e se influencia a criatividade do produto, do processo e da gestão. No fundo, queremos observar se existe ligação entre a função que a pessoa ocupa na empresa e as ideias que propõe. Além disso, pretendemos observar em que nível organizacional se verifica maior criatividade. Baseando-nos na enorme potencialidade do Capital Intelectual como fonte de criação de riqueza e a criatividade como o alicerce de vantagem competitiva das empresas, o objetivo geral deste trabalho é desenvolver um instrumento de medida da incidência do Capital Intelectual na capacidade criativa da empresa.

Cada vez mais, numa empresa a principal fonte de riqueza é o Capital Intelectual. A capacidade de um indivíduo para criar e administrar ideias, para comunicar, conectar e relacionar-se com outros (clientes, fornecedores, entre outros), mesmo ao nível familiar, influencia a qualidade de vida e o resultado final do trabalho (Rezende, 2002).

O Capital Intelectual abarca conhecimento, informação, propriedade intelectual e a experiência que pode ser utilizada para gerar valor nas organizações e está diretamente relacionado com os elementos intangíveis resultantes das atividades desenvolvidas pelas mesmas.

Na criação e desenvolvimento do Capital Intelectual a gestão do conhecimento consagra-se como essencial. É função da gestão do conhecimento reconhecer a existência, na organização, de diferentes saberes e géneros de conhecimento detidos pelas pessoas. Tal como saber como gerar novo conhecimento, como modificar esses conhecimentos, como auxiliar a divulgá-los e a partilhá-los por toda a entidade, de modo a conseguir que os indivíduos e a própria organização, no seu todo, sejam mais inteligentes (Novas, 2008).

A apreensão da importância do valor do Capital Intelectual apresenta uma nova perspetiva de como as empresas devem estruturar o seu futuro ao apostarem na valorização de seus ativos intangíveis, principalmente nos seus recursos humanos. Cabe às organizações apostar na valorização profissional dos seus trabalhadores e criar ambientes que estimulem a criatividade ou a inovação, por exemplo, incutindo políticas de incentivo como a possibilidade de ascensão na carreira (Alencar, 1993).

No entanto, a este respeito, Santos (2004) lembra que, tendo em consideração todas as exigências a que as organizações estão submetidas atualmente, já não são por si só suficientes as qualificações relacionadas com o desempenho de determinada função. Ou seja, recursos

humanos qualificados já não são bastantes, é necessário que os mesmos possuam um vasto leque de competências que lhes permitam ser criativos e inovadores.

De facto, o Capital Intelectual tem como objetivo coadjuvar a aprendizagem dos indivíduos/grupo de modo a incitar a criatividade, o desenvolvimento e as aptidões dos mesmos, e assim criar um diferencial competitivo obtendo vantagens para a organização (Lucas *et al.*, 2009).

Santos (2004) refere que apreciar a criatividade como componente e estratégia da organização é um desafio. É essencial compreender o que é que trava o processo criativo, pois a identificação de possíveis impedimentos e a sua anulação institui um enorme passo para a criação de ambientes mais favoráveis ao desenvolvimento das competências humanas e à expressão da sua criatividade.

A este respeito, Silva e Neves (2003) advertem que é através da criatividade, da inovação e da utilização do conhecimento que se podem conceber, desenvolver e produzir produtos/serviços com maior valor acrescentado.

Consideramos, a propósito de toda esta conjuntura, tal como Alencar (1993), que a criatividade é intrínseca ao indivíduo e que as suas aptidões criativas são passíveis de incentivo e desenvolvimento com a prática/experiência.

Para efeitos de desenvolvimento deste estudo empírico a classificação de Capital Intelectual considerada é a que agrupa o Capital Intelectual nas dimensões Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional, cujas definições já foram enumeradas no presente trabalho, de acordo com a bibliografia referenciada.

A realização da análise do Capital humano, Estrutural e Relacional, bem como das suas interações é essencial para se entender os seus efeitos sobre determinadas variáveis organizacionais, como é o caso do desempenho organizacional. Toda a organização possui características únicas e especiais que convergem para a criação do Capital Intelectual, o que torna pouco provável uma organização reproduzir o Capital Intelectual de outra. Esta condição reflete-se, essencialmente, na habilidade da organização em conseguir níveis de performance superiores (Novas, 2008).

Assim e conforme Santos (2004) as organizações devem ser capazes de:

- i. Desenvolver o Capital Humano, alargando as competências individuais, com maior responsabilização, autonomia e liberdade de ação, condições fundamentais para o desenvolvimento de atos criativos;
- ii. Desenvolver o Capital Estrutural, criando sistemas que estimulem a aprendizagem intraorganizacional, com a complementaridade das redes pessoais, relacionais e

informacionais que fomentem a divulgação do conhecimento, contribuindo para aprendizagem do todo;

- iii. Desenvolver o Capital Relacional, trocando informação e conhecimento com o exterior, uma vez que a inovação resulta de um acumular de conhecimento cada vez mais dependente das ligações que estabelece com o exterior.

2.1. Capital Humano, Criatividade e Inovação

A bibliografia existente é unânime em declarar o Capital Humano como “o recurso” (Santos-Rodrigues *et al.*, 2009) e como uma das principais fontes de inovação organizacional (Stoeckicht, 2005; Stewart, 1998). Quanto mais as organizações utilizarem o conhecimento dos indivíduos e quanto mais indivíduos procurarem maior conhecimento útil para a organização mais o Capital Humano engrandece (Stewart, 1998).

Hoje o mercado de trabalho procura pessoas criativas que inovem, que procurem novos caminhos, que sejam ágeis, ousadas, criativas e competentes (Oliveira, 2010). Pretende-se um Capital Humano capaz de cooperar nos processos de inovação, pelo que é necessário que as organizações incentivem os trabalhadores para que estes exerçam, por vontade própria, processos inovadores e procurem uma aprendizagem ao longo da vida. Se as empresas derem liberdade aos trabalhadores incrementam a motivação e a satisfação com que executam as suas tarefas e como resultado obterá a inovação. (Santos-Rodrigues *et al.*, 2009).

2.1.1. A Pessoa Criativa

Muitos são os autores que têm escrito sobre o tema “criatividade”, no entanto, não existe unanimidade relativamente às características afetivo/motivacional da pessoa criativa (Rendón-Uribe, 2009).

A pessoa criativa é um misto de inteligência e personalidade nas quais influenciam as relações com outros profissionais, a família, os colegas, os adversários, as circunstâncias de trabalho, entre outros (Rodríguez, 2010). A criatividade, do ponto de vista individual, refere-se a um conjunto de características pessoais e naturais que todos possuímos em diferentes graus (Cardoso, 2000; Rodríguez, 2010).

As pessoas criativas concebem, com frequência, produtos originais e criativos a que juntam instinto, invenção e solução infalível para os problemas. Elas valorizam e buscam a originalidade, são autónomas e toleram a incerteza. E é neste ponto de vista que defende que personalidade e complexidade, tal como o comprometimento com o enigma e uma preparação para a investigação de abordagens rígidas, são posturas protetoras da criatividade (Rodríguez, 2010).

Ibañez e Torre (1991, pp.100-108) dizem que são características da pessoa criativa:

- A originalidade – o indivíduo é capaz de gerar uma ou mais ideias com originalidade, com novidade profícua;
- A flexibilidade – o indivíduo é capaz de alterar condutas, posturas ou visões, com a “mente aberta” a novas ideias, questionando constantemente o “porquê” e “para quê”;
- A produtividade – o indivíduo é capaz de dar múltiplas respostas, que se traduzem em mais-valias na escolha de uma solução;
- A elaboração – o indivíduo é capaz de concluir uma função com pormenores importantes e essenciais;
- Capacidade de síntese – o indivíduo é capaz de projetar um ou mais objetos para futuro estudo;
- Capacidade de comunicação – o indivíduo é capaz de difundir a mensagem de forma persuasiva aos demais, ou a criatividade não fará sentido;
- Sensibilidade para os problemas – sempre que surja um problema, o indivíduo deve compreendê-lo na sua plenitude de modo a resolvê-lo.

Alencar (1998) refere que investigações efetuadas no “Centro para Liderança Criativa, dos Estados Unidos”, através de inquirições a profissionais de diferentes organizações, destacam como particulares individuais negativas para a exteriorização da criatividade as seguintes:

- **Privação de motivação:** o indivíduo não apresenta qualquer interesse pelo serviço que está a seu cargo;
- **Carência de capacidades ou prática:** o indivíduo possui pouco ou nenhum conhecimento, assim como prática ou capacidades exíguas para executar primorosamente o serviço que está a seu cargo;
- **Rigidez:** o indivíduo detém convicções ou preconceitos enraizados e mostra-se reticente em relação à mudança;
- **Socialmente impreparado:** o indivíduo apresenta dificuldade em socializar, em comutar e expressar as suas ideias seja com companheiros ou com outras pessoas, que provavelmente poderiam enriquecer as ideias expostas.

O mesmo estudo apresentou como particulares contrárias às precedentes, ou seja, como particularidades individuais positivas na obra criativa, as seguintes:

- **Uma lista de caracteres de personalidade:** indivíduos com capacidade de iniciativa, autonomia, maleabilidade, perseverança e autoconfiança revelam e expandem ideias criativas com maior facilidade. Para além disso, a predisposição para arriscar e a aprendizagem através de erros experimentados, assim como a audácia contribuem de forma significativa para o processo criativo, uma vez que este implica trabalhar com o incógnito;
- **Auto-motivação:** o indivíduo é motivado para a função que exerce e dedica-se com entusiasmo à mesma. Sempre que o indivíduo efetua funções com gosto e satisfação e não por imposição e necessidade;

- **Capacidades intelectuais peculiares:** estas incluem tanto a fluidez, a agilidade e a singularidade de ideias, que descrevem o “pensamento divergente”;
- **Ser perito na função:** uma preparação consistente não é uma segurança para a criatividade, é certo que quanto maior for a preparação e a experiência, maiores as possibilidades de se lançarem ideias importantes e criativas;
- **Aptidões grupais:** estas são imprescindíveis, pois o revezamento entre períodos de solidão e de contato com os companheiros é normal durante o sistema de criação.

Só é criativo quem tem alternativas ou perspectivas diferentes das outras pessoas, mesmo nas conjunturas familiares onde quase todos seguem uma mesma linha de pensamento. A criatividade exige que se questione permanentemente de modo a se obterem novas ideias, pensamentos e opiniões. “Uma natureza inquisitiva pode-nos abrir uma larga gama de novas experiências de criar a oportunidade de gerar ideias novas” (Warner 2004, p.89).

Atualmente o mercado de trabalho exige trabalhadores que encarem desafios, que inovem e criem, que sejam céleres e habilitados. As organizações querem o desenvolvimento e a manutenção dos seus colaboradores de forma a espicaçar a invenção de concepções diferentes, criativas e benéficas, procurando incrementar deste modo criatividade individual assim como a criatividade coletiva (Oliveira, 2010).

Osho (1999) lembra que o mundo atual requer pessoas dotadas de “Três Cês” (p.11) - consciência, compaixão e criatividade. Consciência quer dizer existência, compaixão significa ter sentimentos e criatividade é igual à ação. “A acção contém criatividade, todo o tipo de criatividade - música, poesia, pintura, escultura, arquitetura, ciência, tecnologia. O sentimento contém tudo o que é estético – amor, beleza –. E ser contém meditação, conhecimento, consciência.” (p.13). Para ele, qualquer pessoa que pretenda ser criativa não pode seguir o mesmo trilho dos outros, pois este é um hábito demasiado macerado e usual.

2.2. Capital Estrutural, Criatividade e Inovação

O Capital Estrutural é a transformação do conhecimento dos indivíduos num ativo da organização, através da melhoria contínua, onde se partilha a criatividade assim como as experiências. Ou seja, com o Capital Estrutural as organizações transformam os conhecimentos dos seus recursos humanos num ativo, através da melhoria contínua e da partilha da criatividade e das experiências (Stewart, 1998).

2.2.1. Processo de Criatividade

O processo criativo abrange os métodos e as estratégias empregues para criar e observar ideias, resolver problemas, tomar decisões e administrar o seu pensamento durante o sistema criativo (Alencar, Fleith & Bruno-Faria, 2010).

Com efeito, muitas organizações estão presas a regras e normas presentes no seu dia a dia, o que faz com que a estrutura rígida de seu sistema de gestão coíba que novas ideias possam fluir espontaneamente. A criatividade exige um afastamento dos paradigmas existentes nas organizações (Mariano & Moreira, 2005).

Amabile (1999) refere que, após várias pesquisas efetuadas sobre criatividade nas organizações, detetou os erros seguintes como aqueles mais comumente praticados pelos gestores:

- i. **Atribuir tarefas desajustadas aos trabalhadores**, o que leva ao descontentamento dos mesmos fazendo com que se sintam aborrecidos, quando o seu grau de esforço é pequeno, ou se sintam ameaçados e apavorados quando o seu grau de esforço é grande;
- ii. **Não dar autonomia para o trabalhador decidir como fazer seu trabalho**, o que lhe dificulta a capacidade de descobrir formas mais eficientes, inovadoras e criativas de realizá-lo;
- iii. **Calcular erroneamente o tempo e o dinheiro a atribuir ao trabalhador, equipa ou projeto**, o que pode levar à exaustão dos mesmos;
- iv. **Formar equipas homogêneas**, uma vez que a homogeneidade contribui para a restrição de conflitos, no entanto, reduz significativamente os debates e as discussões que poderiam originar novas soluções e ideias;
- v. **Gratificar financeiramente os trabalhadores mais criativos** é um ato que deve ser bem pensado, pois é necessário que haja equilíbrio entre o resultado e a compensação financeira;
- vi. **Falta de incentivo por parte dos superiores hierárquicos**. Os trabalhadores necessitam de sentir que o seu trabalho é importante para a organização, pelo que não reconhecer os esforços individuais nem abrir espaço para sugestões são fatores que dificultam a criação de ideias criativas.

Conforme salienta Machado (2008, p.25) um bom líder necessita de ter “uma mente aberta e focar seus esforços em direção à participação e inclusão dos trabalhadores no processo de criatividade”.

2.2.2. O Ambiente da Empresa

Neste trabalho de pesquisa o ambiente é compreendido como sendo o contexto, o lugar, a situação em que a atividade ocorre.

A criatividade acontece numa dada sociedade e provém de sistemas de ideias que têm suas origens mais penetrantes na cultura. Tanto as regras, como os costumes, os valores, as proibições, os métodos de estímulo e penalidades prejudicam a sua representação (Alencar, 1998).

Segundo Alencar e Souza-Fleith, (2008) “a criatividade é um fenômeno complexo, dinâmico, multifacetado e plurideterminado”, sendo que, para lá das qualidades individuais, as componentes do meio envolvente da pessoa, contribuem para sua expressão (p.115).

Neste contexto, Lemos (2000) refere que formar um ambiente facilitador do aperfeiçoamento do indivíduo e da sua competência criadora, é fundamental, pois a “criatividade” é dominada quer positiva quer negativamente pelo ambiente gerado pela própria empresa.

Neste sentido, Alencar (1998) diz que para que a criatividade pessoal esteja presente no ambiente das organizações se torna essencial a confiança e o respeito, a harmonia entre os grupos, a partilha de concepções, o respeito pelas dissemelhanças, a valorização do serviço da pessoa e do grupo, o reconhecimento das qualidades individuais e a cedência de possibilidades para a realização e desenvolvimento de ideias.

O modo como a organização elabora o seu serviço, como apreende e se confronta com as pessoas que dela fazem parte, pode influenciar o potencial criativo e inovador. As organizações têm demandado diferentes maneiras de organizar o trabalho, com o objetivo de alcançar um ambiente que beneficie e permita inovar de forma continuada (Lemos, 2000).

São várias as acusações apontadas pelos indivíduos para não se empenharem na realização das suas tarefas, sentindo-se desincentivados quanto ao seu potencial criativo em prol da empresa. São exemplos mais comuns: a excessiva burocracia, a ausência de espírito de equipa, a desintegração entre secções e um débil sistema de comunicação.

É fundamental que os gestores se preocupem com as condições do ambiente de trabalho, demolindo os obstáculos à criatividade que possam surgir, de modo a que ela se manifeste com maior facilidade. Isto, porque a criatividade é essencial para o sucesso das empresas como forma de trabalhar com a mudança, ambiguidade, insegurança, rivalidade e fomentar de forma metódica a inovação. No entanto, muitas empresas incentivam mais a subordinação e a inércia do que o desembaraço e a criatividade, desprezando as carências elementares de reconhecimento, amparo e confiança, que se devem observar no ambiente de trabalho, o que prejudica o interesse para a labuta e a criatividade (Alencar, 1998).

Lima e Urbina (2002) dizem que as entidades deverão proporcionar aos seus colaboradores condições para satisfação das suas necessidades, caso contrário essa carência refletir-se-á no desempenho e eficiência dos mesmos. Os propósitos das entidades serão conseguidos com êxito se o Capital Humano for devidamente valorizado, nomeadamente através de treino, motivação, participação e pagamento adequado.

Conforme, Amabile (2008) é mais fácil expandir a criatividade dos indivíduos alterando as condições do ambiente de trabalho do que tentando levá-los a pensar criativamente. Aqui a dificuldade reside na criação de um ambiente que seja exequível com o desenvolvimento da criatividade do grupo, fazendo com que os colaboradores criativos o sejam ainda mais (Dewes *et al.* 2011).

2.2.3. Organização Criativa

As inovações iniciam-se através de ideias pelo que a mestria na administração das mesmas é meio caminho andado para se ser uma organização inovadora. Assim, é essencial que a gestão permita e incentive todos os colaboradores a cooperarem com ideias, criando valor na atividade, no processo ou no produto (Gupta, 2008).

Quando uma organização fomenta processos criativos, gerindo e administrando ideias de modo a que se tornem realidade, gera confiança e otimismo, tanto no colaborador, que vê que o seu esforço tem resultados, como na organização que incrementa a sua competitividade e a sua credibilidade (Massa & Alarcón, 2008).

De facto, cada vez mais se reconhece que a criatividade é um fator essencial para a inovação e êxito a longo prazo das organizações (Alencar, 1998). Como consequência da globalização, competitividade e mutações no mercado de negócios as organizações têm sido “obrigadas” a melhorar os seus recursos disponíveis, nomeadamente a criatividade dos seus recursos humanos (Alencar, 1998).

É neste contexto que Oliveira (2010, p.8) refere que “a criatividade leva a um processo de mudança e de desenvolvimento tanto pessoal quanto social, ambiental, cultural; gera desenvolvimento, produtos novos, inovações”.

Gupta (2008, p.437) lembra que as organizações “têm de ser reorientadas para a inovação e para a excelência”. Deste modo, o autor aconselha as organizações a possuírem um gabinete de inovação e um orientador que estabeleça objetivos e métodos que permitam a maximização do capital humano.

Segundo alguns autores (Nonaka, Ichijo & Krogh, 2002; Stewart, 1998; Tidd *et al.*, 2005), o conhecimento individual e organizacional de colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, entre outros, que possam agregar valor ao negócio da organização, desempenham um papel fundamental para os processos de inovação.

Santos-Rodrigues *et al.* (2009) consideram que sendo a inovação primordial para a competitividade das organizações deve estar orientada para o mercado. A aptidão para inovar é

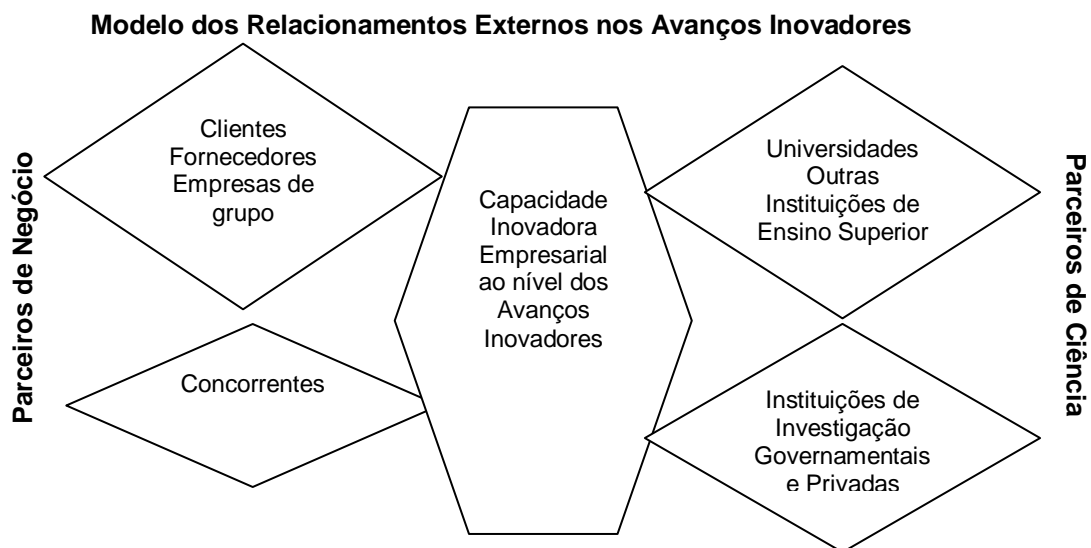
ressarcida pelo mercado e provêm da apetência para arcar com riscos e aceitar ideias espontâneas e criativas e até mesmo aprender com o insucesso.

2.3. Capital Relacional, Criatividade e Inovação

Nos dias de hoje, com uma concorrência cada vez mais feroz gerir conhecimento é o segredo de qualquer negócio (Anand, William & Charles, 2002). Os autores (p.70) consideram que “as organizações que esperam conquistar vantagem competitiva devem desenvolver o seu pessoal e os seus processos para identificar, acessar, comunicar, criar e, por outro lado, administrar efetivamente o conhecimento localizado fora da empresa”. Muito embora o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores lhes seja essencial, as organizações reconhecem que precisam de recorrer diariamente a mais conhecimento, oriundo dos agentes externos, como forma de ultrapassar as suas carências. Uma forma de o fazerem é interagindo com parceiros externos, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, universidades, laboratórios de investigação, entre outros (Silva, Raposo, Ferrão & Jiménez, 2005; Santos-Rodrigues *et al.*, 2009).

Silva *et al.* (2005) referem que segundo os diferentes parceiros da área da inovação, e tendo em consideração os dados obtidos através do Inquérito Comunitário às Actividades de Inovação - CIS II 1999 (Community Innovation Survey II), evidenciaram-se quatro grupos de relações com os parceiros externos. Os autores expõem-nos da seguinte forma:

Figura 2.1. Relacionamentos Externos nos Avanços Inovadores Empresariais



Fonte: Silva *et al.* (2005)

Gomes *et al.* (2011) referem que identificar o valor das informações externas, compreendê-las e utilizá-las com objetivo comercial é fundamental para a capacidade de inovação das organizações.

É nesta linha de pensamento que Santos (2004) considera que para se conseguir desenvolver o Capital Relacional é necessário desenvolver trocas de informação e conhecimento com o exterior, uma vez que o conhecimento mais importante de uma organização tem origem na interação entre diferentes indivíduos e entidades. Deste modo, comunicar com os vários *stakeholders*, criar parcerias com instituições para aperfeiçoamento de projetos comuns ou criar elos com parceiros de negócio, pode desenvolver novas possibilidades de negócio, aperfeiçoamento de serviços ou outras atividades inovadoras. A autora revela que na atual conjuntura, a criação de valor depende da habilidade para desenvolver novos produtos/serviços com maior valor acrescentado. Deste modo, é essencial que as organizações criem condições internas que possibilitem o estímulo da criatividade e da inovação. Sendo a inovação um sistema cumulativo de aprendizagem que depende cada vez mais das interações que se estabelecem com o exterior (Santos, 2004), o desenvolvimento de relações com parceiros externos na área da inovação vai influenciar a capacidade inovadora das organizações (Silva *et al.*, 2005).

2.3.1. Clientes

Estabelecer relações com fontes externas às organizações pode ser uma forma de ultrapassar a falta de ideias criativas ou inovadoras, assim, como a carência de recursos ou competências que lhes permitam inovar com sucesso. O cliente pode ajudar a produzir novas ideias e inovações, principalmente quando partilha o desenvolvimento de soluções. Em alguns setores de atividade, como o setor automóvel, pode tornar-se até um coprodutor (Santos-Rodrigues *et al.*, 2009).

As necessidades e os desejos dos clientes são o ponto de partida para se começar a procurar ideias (Kotler, 2000, p.357). Conforme Cunha e Santos (2005, p.369) “a satisfação do cliente é o foco da empresa e suas necessidades, além de atendidas, podem ser prospetadas, permitindo a identificação de novos nichos de mercado”.

É neste sentido que Francini (2002) diz que, atualmente, as organizações com maior sucesso são as que percebem e acompanham os seus clientes, tendo uma orientação ao mercado. A este respeito Gupta (2008) refere que a cooperação com aqueles é meio caminho andado para se conseguir que a inovação seja aceite no mercado.

Efetivamente são os clientes quem têm maior conhecimento sobre as suas necessidades (Freire, 2000), mas também são eles que possuem mais informações e conhecimentos que permitem obter as soluções que melhor as satisfazem (Freire, 2000; Gupta, 2008). As informações que a organização recebe dos clientes promovem a renovação do conhecimento, tornando-as mais eficientes e mais inovadoras (Stewart, 1998).

Finalmente podemos referir, tal como Carballo (2006), que os clientes são uma oportunidade para a organização, pois as suas exigências norteiam-na a seguir um caminho de progresso e inovação permanente.

2.3.2. Alianças

Com o aumento da internacionalização económica tem sido necessário reestruturar os meios de produção e as práticas de gestão empresarial, com o intuito de se harmonizarem os modelos internacionais de qualidade e produtividade. Assim, e com o objetivo de inovarem ajustando-se às exigências internacionais, as organizações seguem novos padrões de gestão, tanto nos seus produtos como nos seus processos de produção.

Deste modo, as novas tecnologias são muito importantes nos sistemas produtivos e condicionam as organizações no uso de novas táticas, entre as quais está a criação de redes entre organizações, uma nova arquitetura organizacional que permite inovar na forma como estas se relacionam (Oliveira e Neto, 2001).

A revisão teórica permitiu o entendimento de que as organizações podem permanecer competitivas sem a capacidade de gerar tecnologia internamente. Assim, surgem as alianças estratégicas, onde ocorre o compartilhamento de aptidões de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) bem como transferência tecnológica (Tidd *et al.* (2005).

Cada vez mais as organizações estão a desenvolver alianças para utilização de informações externas na inovação (Gomes & Kruglianskas, 2009). Elas proporcionam inúmeras vantagens para que a organização melhore a sua atividade com um variado número de parceiros como sejam: clientes, fornecedores, concorrentes, universidades. (Cunha & Santos, 2005).

É fundamental aceitar que a inovação organizacional está cada vez mais confinada às ligações interempresas, em certa medida devido ao ambiente de incerteza e desassossego que se vive atualmente. As organizações passam, assim, de “ligações tradicionais, geridas por regras e procedimentos, para acordos mais fluidos de natureza cooperativa que forçam parcerias de longo prazo e o desenvolvimento mútuo” (Tidd *et al.*, 2005, p.356).

2.3.3. Redes

Atualmente é reconhecido, em grande escala, o valor da colaboração entre organizações. Chega mesmo a ser considerado como fator decisivo de competitividade para as micro, pequenas e médias empresas. E assim sendo, as tendências da esfera socioeconómica indiciam um aumento das dificuldades na criação de valor, tornando incontornável a colaboração entre as PMEs (Carneiro *et al.*, 2007, p.3).

As organizações podem utilizar redes de inovação com clientes, fornecedores, concorrentes ou com instituições de conhecimento como universidades, laboratórios de P & D, entre outros (Hii e Neely, 2000). Gupta (2008) chega mesmo a referir que, para que o processo de inovação crie

valor, é necessária a interação com agentes externos tais como: fornecedores, clientes, distribuidores, entre outros.

Carneiro *et. al.*, 2007(p.4) referem que “as redes não só ajudam as empresas a atingir massa crítica e economias de escala, mas também a competir em mercados maiores, mais diversificados e competitivos, o que não aconteceria se as empresas trabalhassem isoladas”. Os autores defendem que as organizações que concebem redes com clientes, fornecedores e parceiros especializados desenvolvem competências únicas que as ajuda a serem mais flexíveis, mais adaptáveis e mais capazes de satisfazerem o mercado, uma vez que oferecem produtos mais diferenciados. Como consequência conseguem uma maior criação de riqueza e ainda alcançam graus de desempenho económico e sociais superiores.

Em suma, os parceiros externos facilitam quer a criação de ideias quer a proliferação de novos conhecimentos que podem ser incitadores de inovação, muito embora não sejam garante de que a organização vá inovar (Santos-Rodrigues *et al.*, 2009).

2.4. Modelo e Hipóteses de Investigação

Atualmente, todas as organizações devem ter em linha de conta o seu Capital Intelectual e os respetivos componentes: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional, pois desta forma impulsionarão mais inovações do Produto, dos Processos e da Gestão, quer seja através de inovações internas quer seja através de inovações externas (Santos-Rodrigues *et al.*, 2009). Para além disso, deverão criar ambientes propícios à manifestação da criatividade de modo a que o desempenho dos seus recursos humanos seja cada vez melhor (Fonseca & Bastos, 2008).

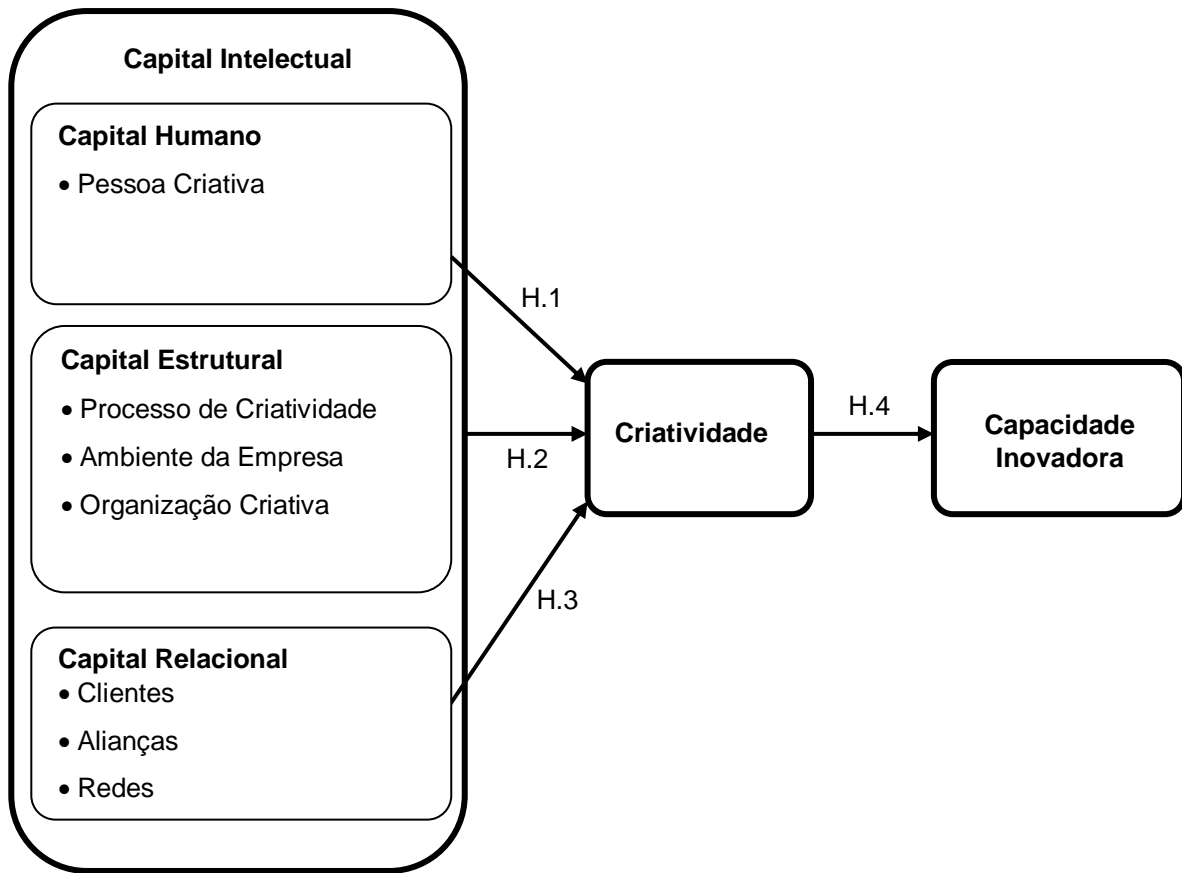
Com base na literatura, descrevemos o nosso problema de pesquisa e elaboramos as seguintes premissas:

- H.1: O Capital Humano Interorganizacional (CH) influencia a Criatividade;
- H.2: O Capital Estrutural Interorganizacional (CE) influencia a Criatividade;
- H.3: O Capital Relacional Interorganizacional (CR) influencia a Criatividade;
- H.4: A Criatividade influencia a Capacidade Inovadora da empresa.

Descritas as hipóteses e os aspetos que vamos trabalhar, passamos a apresentar, na Figura 2.2., o desenho global que pretendemos testar. Nesta encontram-se as hipóteses colocadas neste capítulo e que serão comparadas no capítulo V, assim como:

1. Os componentes representados por blocos retangulares;
2. As relações diretas entre os componentes, representadas por setas e com traçado contínuo.

Figura 2.2. Modelo Conceptual e Hipóteses



CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1. Introdução

Após termos desenvolvido a parte teórica, vamos discutir agora a metodologia utilizada no estudo. O objetivo da pesquisa é testar as hipóteses com dados empíricos.

É usual considerar duas abordagens para a pesquisa (D'Oliveira, 2002):

- i. Relacionada a testes experimentais e hipóteses que procuram identificar as regularidades do comportamento humano. Apenas usa questionários como técnica de recolha de dados;
- ii. Relacionada à descrição e interpretação de fenómenos e realidades que tentam abranger a diversidade do comportamento humano. Utiliza como técnica de recolha de dados uma variedade de fontes de informação, tais como observação e entrevistas.

Estes dois métodos podem ser utilizados de forma individual ou em conjunto. Esta última permite amplificar as vantagens e minimizar as desvantagens de cada método.

O nosso estudo incidiu sobre o sector automóvel, particularmente em empresas produtoras de componentes para a indústria automóvel, por ser um ramo muito importante quer no Norte de Portugal quer a nível mundial. É considerada uma das principais atividades industriais do mundo intensa em conhecimento. Além disso, este setor é um modelo em termos de organização e gestão, um pioneiro em muitos aspetos, tais como a produção em massa de Henry Ford.

3.2. Caracterização das variáveis

Os constructos de investigação são construções artificiais de uma variável que não é diretamente observável na natureza, mas que reflete a sua essência. Apesar de não serem observáveis nem mensuráveis diretamente, podem ser medidos através de variáveis observáveis, de itens ou componentes variáveis Santos-Rodrigues *et al.* (2009).

Na nossa investigação os constructos derivam de três áreas de pesquisa: Capital Intelectual, Criatividade e Inovação. Deste modo consideramos os seguintes constructos: Capital Humano, Capital Estrutural, Capital Relacional, Criatividade e Capacidade Inovadora. Dentro de cada uma deles iremos efetuar subdivisões (ou sub-constructos) que procuram refletir aspetos mais detalhados relacionados com esta temática, conforme descritos no Capítulo IV.

3.3. Caracterização da população e da amostra

A amostra define a extensão da análise e deve, portanto, ser representativa da população, de tal maneira que os resultados obtidos na amostra espelhem a população alvo (população na qual estamos interessados). O processo de construção da amostra compreende três etapas (Reis *et al.*, 1997):

- a) Caracterização da população, em que se define a população-alvo e a população inquirida;
- b) Método de seleção da amostra;
- c) Definição da dimensão da amostra.

De seguida, descrevemos o processo que seguimos e exploramos cada fase de forma individual e detalhada.

Neste trabalho de investigação, centramo-nos em quatro empresas produtoras de componentes para a indústria automóvel, localizadas no distrito de Viana do Castelo, nomeadamente nos concelhos de Vila Nova de Cerveira e Valença.

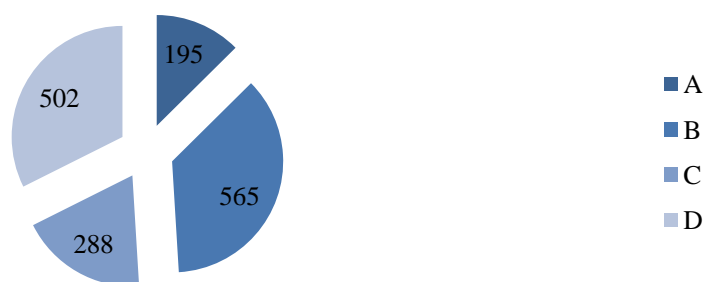
Como o nosso estudo é baseado na influência do Capital Intelectual Interorganizacional sobre a Criatividade da empresa e este é um fenómeno coletivo, ainda que sejam os indivíduos que respondem ao inquérito, a nossa unidade de análise é a empresa, assim como em outras pesquisas empíricas focada no Capital Intelectual (Curado, 2006).

Considerando a importância estratégica do Capital Intelectual e da Criatividade, decidimos que a nossa investigação seria feita em todos os departamentos das empresas em estudo. Ou seja, a nossa população alvo é constituída por todos os funcionários que laboram nas organizações selecionadas. Assim, após contatos prévios com as empresas obtivemos os dados relativos ao número de funcionários e sua distribuição por departamentos e que abaixo apresentamos.

Tabela 3.1. População por empresa

Empresas →	A	B	C	D
Departamentos	N.º de Funcionários	N.º de Funcionários	N.º de Funcionários	N.º de Funcionários
Administração	4	1	5	1
Recursos Humanos	2	4	5	2
Financeiro		8		6
Qualidade	10	12	16	13
Logística	13	12	22	12
Armazém	8	35		
Compras		8	5	1
Manutenção	9		47	18
Produção	143	478	177	447
Engenharia	6	7		
Projetos			8	
Informática			3	2
TOTAL	195	565	288	502

Figura 3.1. População por empresa



Face ao elevado número de departamentos, em cada empresa, decidimos agrupá-los em três grandes áreas funcionais:

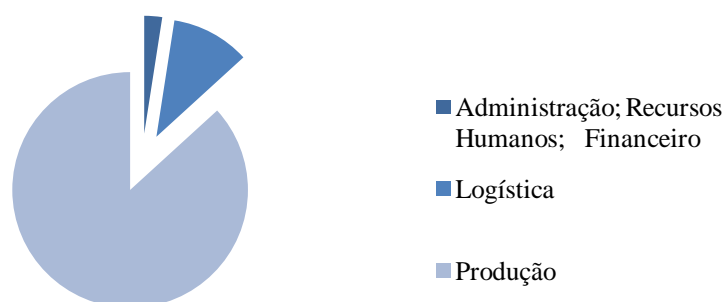
- **Administrativo** que é composta pelos departamentos: Administração, Recursos Humanos e Financeiro;
- **Logística** que inclui os departamentos Qualidade, Logística, Armazém e Compras;
- **Produção** constituída pelos departamentos Manutenção, Produção, Engenharia, Projetos e Informática.

A referida composição pode observar-se mediante a leitura da tabela e do gráfico que a seguir se apresentam:

Tabela 3.2. População distribuída em três grandes áreas funcionais

Empresas →		A	B	C	D
Departamentos		N.º de Funcionários	N.º de Funcionários	N.º de Funcionários	N.º de Funcionários
Administrativo	Administração	4	1	5	1
	Recursos Humanos	2	4	5	2
	Financeiro		8		6
Logística	Qualidade	10	12	16	13
	Logística	13	12	22	12
	Armazém	8	35		
	Compras		8	5	1
Produção	Manutenção	9		47	18
	Produção	143	478	177	447
	Engenharia	6	7		
	Projetos			8	
	Informática			3	2
TOTAL		195	565	288	502

Figura 3.2. População distribuída em três grandes áreas funcionais



Como se pode verificar na Tabela 3.3., a nossa população é finita, aplicamos um nível de confiança de 90% e um erro amostral de 4%, o que nos permitiu obter uma amostra de 332 pessoas.

Tabela 3.3. Amostra

		Dimensão da área funcional	Amostra			
Empresa A	Administrativo	6	1	POPULAÇÕES FINITAS		
	Logística	31	7		Dimensão da população	1.550
	Produção	158	34		Nível de confiança	90%
Empresa B	Administrativo	13	3		Erro amostral	4%
	Logística	67	14		Valor de Z	1,64
	Produção	485	104		Dimensão da amostra	332
Empresa C	Administrativo	10	2			
	Logística	43	9			
	Produção	235	50			
Empresa D	Administrativo	9	2			
	Logística	26	6			
	Produção	467	100			
Total		1.550	332			

Muito embora a amostra inicial tenha sido de 332 pessoas apenas 298 entregaram, em tempo útil, os questionários devidamente preenchidos.

3.4. Medida dos constructos

O Capital Humano foi medido através de 21 itens (Anexo II; Tabela A.1.) medido numa escala de Likert de 7 pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente), com o objetivo de captar as perceções dos participantes sobre os aspetos do Capital Humano que são cruciais para a Criatividade e Capacidade Inovadora da organização (Cabrita, 2006; Curado, 2006)

Para medir o Capital Estrutural definimos 20 itens (Anexo II; Tabela A.2.) por forma a tentar avaliar a percepção dos indivíduos numa escala de Likert de 7 pontos (1 = Discordo totalmente a 7 =

Concordo totalmente) sobre aspetos do Capital Estrutural determinantes para a Criatividade e Capacidade Inovadora da organização (Curado, 2006; Subramaniam & Youndt, 2005; Youndt & Snell, 2004; Youndt, Subramaniam & Snell, 2004).

Para o Capital Relacional definimos 21 itens (Anexo II; Tabela A.3.) que procuram captar a percepção dos indivíduos numa escala de Likert de 7 pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente) sobre aspetos do Capital Relacional determinantes para a Criatividade e Capacidade Inovadora da organização (Cabrita, 2006)

A Criatividade foi medida através de 8 itens (Anexo II; Tabela B), com o intuito de entender a percepção dos indivíduos numa escala de Likert de 7 pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente), se a empresa coloca em prática as ideias criativas que surgem internamente.

Por fim para a Capacidade Inovadora consideramos 10 itens (Anexo II; Tabela C) que procuram espelhar se as inovações implantadas resultam de adoções externas à organização ou, se pelo contrário, são criadas internamente. Também aqui a medição foi feita numa escala de Likert de 7 pontos (1 = Discordo totalmente a 7 = Concordo totalmente).

3.5. Pré – Teste

O pré-teste destina-se a avaliar a coerência do questionário antes que seja utilizado na investigação. Devido à dimensão da amostra e uma vez que esse instrumento nos vai permitir a recolha de toda a informação, considerou-se conveniente testá-lo. Assim, o questionário, na sua versão preliminar (Anexo I), foi aplicado a uma pequena amostra de 30 indivíduos de uma empresa do mesmo setor (componentes de automóvel), com o objetivo de identificar problemas, o que nos permitiu efetuar alterações na redação de algumas perguntas e eliminar questões ambíguas/duplicadas.

Foi um trabalho preparatório que nos permitiu realizar alterações importantes, ajustando e preparando o questionário final (Anexo II).

3.6. Aplicação dos inquéritos por questionário

Na conceção, desenvolvimento e distribuição dos inquéritos por questionário, procuramos cumprir as normas geralmente seguidas no mundo académico e permitem uma maior taxa de resposta e que são:

- a) A inclusão de uma introdução com uma explicação sobre o escopo e o propósito do trabalho;
- b) Utilização de uma linguagem clara, simples e explícita;
- c) Garantia de confidencialidade das respostas (Hill & Hill, 2005);

d) Questionário com dimensão apropriada, não muito extensa (5 páginas).

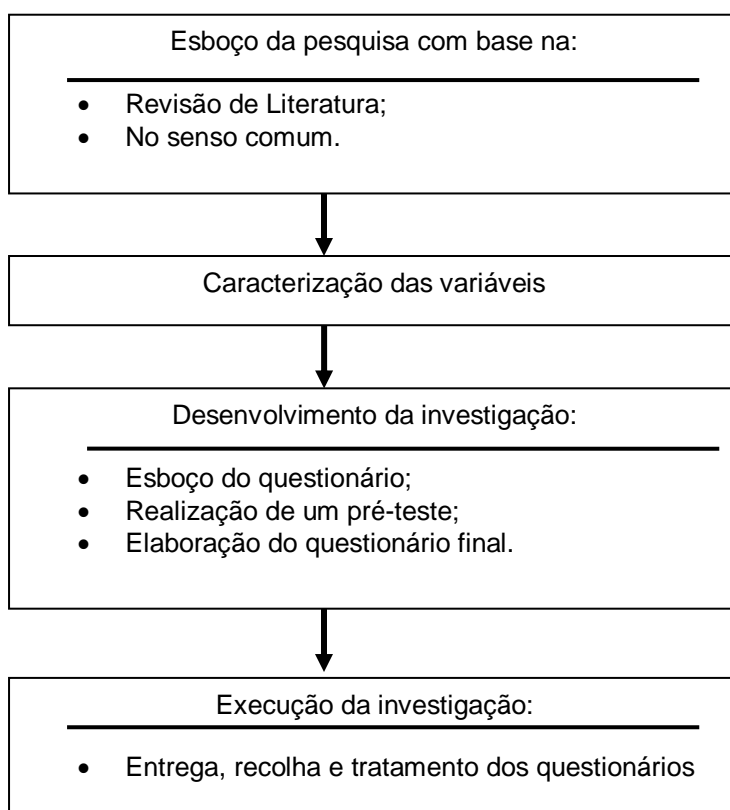
O questionário final foi entregue nas empresas, no decorrer do mês de Julho de 2013 e o levantamento efetuado durante os meses de Julho e Agosto do mesmo ano.

3.7. Desenho e desenvolvimento da investigação

Santos-Rodrigues *et al.* (2009) diz que é através de inquéritos que tradicionalmente se observa a veracidade de factos. A autora refere, ainda, que “o questionário é um documento escrito no qual estão representados um conjunto de itens (afirmações ou perguntas) que procuram representar a realidade estudada” (p.101).

A conceção e o desenvolvimento da investigação seguiram o processo descrito na Figura 3.3.

Figura 3.3. Conceção e desenvolvimento da investigação



Fonte: Adaptado de Santos-Rodrigues *et al.* (2009)

3.8. Tratamento e análise de dados

Após o levantamento dos questionários nas empresas, passamos para a análise dos dados. Assim, começamos por codifica-los, depois digitamo-los no programa estatístico selecionado e, posteriormente, avançamos para a limpeza dos mesmos.

Tabela 3.4. Ficha técnica de investigação

População	Empresas fabricantes de componentes de automóvel	
Âmbito geográfico	Empresas de Vila Nova de Cerveira e Valença	
População Total	4 Empresas	
Amostra	332 Inquéritos	
Número de questionários recebidos	3 Empresas de Vila Nova de Cerveira	1 Empresa de Valença.
Método de obtenção da informação	Inquérito entregue em mão	
Taxa de resposta	89,76%	
Erro	4%	
Nível de confiança	90%	
Datas de trabalho de campo	Julho e Agosto de 2013	

Para o tratamento dos dados que se seguem utilizamos o programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 20.0 para *Windows*, onde introduzimos os dados, depois de codificados, para realizarmos o respetivo tratamento e análise.

Para realizarmos o tratamento estatístico das informações, seguindo a metodologia clássica utilizada neste tipo de investigação, procedemos à codificação da informação. As variáveis ordinais dos itens relacionados ao Capital Humano, Capital Estrutural, Capital Relacional, Criatividade e Capacidade Inovadora que estavam em escalas de Likert de 7 pontos, foram codificados de 1 a 7, considerando 1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Introdução

Na primeira parte desta investigação verificamos como é importante, para as organizações, o Capital Intelectual através das suas três dimensões (Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional), assim como a Criatividade que deve ser estimulada com o intuito de se aproveitar, ao máximo, o potencial criativo dos colaboradores, especialmente na atual “Era da Competitividade” e de sucessivas e céleres mudanças.

4.2 Caracterização da amostra

A nossa amostra é constituída por 187 elementos do sexo feminino (62,75%) e 111 do sexo masculino (37,25%), na sua maioria com habilitações ao nível do ensino secundários (55,4%), com média de idades aproximada nos 33 anos (mínimo 20 – máximo 61 anos) e com 7 anos de serviço (mínimo 3 - máximo 20), conforme podemos verificar na Tabela 4.1.

Tabela 4.1. Caraterísticas sociodemográficas da amostra

	Média	DP
Idade (anos)	33,24	7,921
Tempo de serviço (anos)	6,93	4,446
	N	%
Género		
Masculino	111	37,25
Feminino	187	62,75
Escolaridade		
1º ciclo	3	1,0
2º ciclo	25	8,4
3º ciclo	72	24,2
Ensino secundário	166	55,7
Bacharelato	6	2,0
Licenciatura	21	7,0
Mestrado	5	1,7

4.3. Tratamento e análise de dados

4.3.1. Análise da Fiabilidade

A análise da Fiabilidade permite comprovar em que medida os indicadores que compõem a escala estão inter-relacionados entre si e se as medidas estão livres de erros aleatórios. Ou seja, a fiabilidade de um instrumento de medida (constructos) refere a capacidade deste ser consistente. Um instrumento de medida é fiável se conduzir a resultados semelhantes mesmo quando há oportunidade para ocorrerem variações (por exemplo, medidas obtidas em momentos diferentes ou em situações diferentes). Neste sentido, recorreu-se ao coeficiente *Alpha* de Cronbach, que produz valores entre 0 (menor consistência/fiabilidade) e 1 (maior consistência/fiabilidade), conforme tabela que se segue:

Tabela 4.2. Níveis de fiabilidade

Fiabilidade	Inaceitável	Baixa	Moderada a elevada	Elevada
Valor de α	< 0,6	0,7	0,8 - 0,9	> 0,9

Fonte: Maroco & Garcia-Marques (2006)

No nosso estudo, tendo em consideração a variabilidade do *Alpha* de Cronbach, podemos afirmar que os constructos apresentam um grau de fiabilidade aceitável, conforme se apresenta na Tabela 4.3.

Tabela 4.3. Análise da fiabilidade, *Alpha* de Cronbach

Constructos	N.º total de itens	α de Cronbach
Capital Humano	21	,901
Capital Estrutural	20	,718
Capital Relacional	21	,959
Criatividade	8	,914
Capacidade Inovadora	10	,914

4.3.2. Análise Fatorial

Neste ponto, procedeu-se a uma Análise Fatorial Exploratória como forma de redução da informação. Esta análise permite identificar as componentes pertencentes a um mesmo grupo de variáveis sem determinar em que medida os resultados são coincidentes com o modelo proposto.

Tabela 4.4. Composição dos constructos

Constructos	N.º total de itens	Fatores	Explicam	N.º do item
Capital Humano	21	Fator 1	67%	CH13, CH14, CH15, CH16, CH18, CH21
		Fator 2		CH1, CH2, CH3, CH4, CH5, CH6
		Fator 3		CH7, CH8, CH9, CH10, CH12,
		Fator 4		CH11, CH17, CH19, CH20
Capital Estrutural	20	Fator 1	57%	CE6, CE7,CE8, CE9, CE10, CE11, CE13, CE14, CE15, CE17, CE19
		Fator 2		CE4, CE5,CE12, CE16, CE18, CE20
		Fator 3		CE1, CE2,CE3
Capital Relacional	21	Fator 1	70%	CR1, CR2, CR4, CR5, CR8, CR9, CR10, CR11, CR14, CR15, CR16, CR17
		Fator 2		CR3, CR6, CR7, CR12, CR13, CR18, CR19
		Fator 3		CR20, CR21
Criatividade	8	Fator 1	75%	C1, C2, C3, C4
		Fator 2		C5, C6, C7, C8
Capacidade Inovadora	10	Fator 1	58%	CIN1, CIN2,CIN3, CIN4, CIN5,CIN6, CIN7, CIN8, CIN9 CIN10

4.3.3. Caracterização das novas variáveis

Capital Humano

O Capital Humano foi representado para conceptualizar a criatividade, a iniciativa e a atitude inovadora dos sujeitos. Assim, foi conduzida uma análise fatorial em componentes principais a todos os itens do Capital Humano. A análise em componentes principais extraiu 4 fatores que, no seu conjunto, explicam 67% da variância (Tabela 4.5.).

Tabela 4.5. Variável Capital Humano

Fator	Item	Matriz fatorial
Estímulo para criar (EC)	14. A minha chefia tem-me estimulado, ao longo dos últimos três anos, a experimentar novas formas de executar o trabalho.	,858
	13. Nos últimos três anos a minha chefia oferece o apoio que necessito para a realização de atividades que exigem a produção de novas ideias.	,844
	15. A minha chefia tem-me estimulado, ao longo dos últimos três anos, na procura de soluções originais para a resolução de problemas do quotidiano laboral.	,836
	16. A minha chefia tem elogiado, ao longo dos últimos três anos, as ideias novas e de valor que são apresentadas pelos seus colaboradores.	,819
	21. Nos últimos três anos a chefia tem incentivado os colaboradores a participar na solução dos problemas de trabalho.	,777
	18. A minha chefia tem-me estimulado, ao longo dos últimos três anos, a apresentar sugestões de melhoria dos serviços e/ou produtos que a empresa oferece.	,751
Relação com os colegas e a organização (RCO)	3. Os meus colegas ao longo dos últimos três anos têm-me estimulado a dar sugestões que contribuam para os resultados da empresa.	,814
	4. Ao longo dos últimos três anos aumentaram os elogios dos meus colegas quando apresento uma boa ideia no trabalho.	,807
	5. Sinto-me incentivado/a a produzir ideias novas a partir da interação com meus colegas de trabalho, principalmente nos últimos três anos.	,791
	2. As conversas que tenho com os meus colegas de trabalho, no dia-a-dia, têm aumentado nos últimos três anos estimulando-me a produzir novas ideias.	,780
	1. Ao longo dos últimos três anos, sinto aumentar o meu entusiasmo para realizar as atividades que me são destinadas.	,644
	6. Ao longo dos últimos três anos, na minha empresa, tem aumentado a liberdade para propor novas formas de fazer as atividades no trabalho.	,563
Tarefas orientadas para a criatividade (TOC)	8. As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim, principalmente nos últimos três anos.	,728
	9. O grau de dificuldade das tarefas que realizo tem, ao longo dos últimos três anos, aumentado e isso estimula-me a pensar em novas ideias.	,677
	12. Sinto que o trabalho que tenho realizado, nos últimos três anos, é importante para a empresa.	,635
	10. As minhas tarefas no trabalho, ao longo dos últimos três anos, estimulam-me a pesquisar novos conhecimentos para sua realização.	,533
	7. No meu local de trabalho a liberdade para expor as minhas ideias tem aumentado ao longo dos últimos três anos.	,479

Continuação

Fator	Item	Matriz fatorial
Desincentivo à criação (DC)	17. Nos últimos três anos a minha chefia tem acatado apenas as ideias semelhantes às suas.	,813
	19. Nos últimos três anos a minha chefia tem aceitado apenas as ideias dos colaboradores com quem tem mais afinidade ou de um nível hierárquico inferior ao seu.	,799
	20. Nos últimos três anos a chefia tem tomado decisões sobre a implementação das ideias criativas propostas sem consultar aqueles que as irão realizar.	,763
	11. Nos últimos três anos não tenho tido tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas que estão sob a minha responsabilidade.	,528

O primeiro fator representa a medida em que as chefias facilitam, apoiam e até mesmo estimulam a produção de novas ideias e o desenvolvimento da inovação por parte dos seus trabalhadores. Neste sentido, denominamos este fator como **“Estímulo para criar”**.

O segundo fator representa a medida em que as relações com os colegas e a organização permitem o desenvolvimento e a criação de novas ideias e novas formas de trabalhar e produzir. Por um lado, compreende as relações com os colegas de trabalho e a forma como essa interação estimula o desenvolvimento de novas ideias. Por outro lado, compreende a medida em que a organização apoia o desenvolvimento da criatividade. Assim, denominamos este fator como **“Relação com os colegas e a organização”**.

O terceiro fator diz respeito às tarefas inerentes ao posto de trabalho e em que medida essas tarefas potenciam o desenvolvimento da criatividade. Este fator foi denominado como **“Tarefas orientadas para a criatividade”**.

O quarto fator representa a falta de incentivos e estímulos por parte das chefias para o desenvolvimento de novas ideias. Ou seja, representa o papel que as chefias desempenham na limitação da liberdade para criar e denominamos como **“Desincentivo à inovação”**.

Capital Estrutural

A variável do Capital Estrutural foi conceptualizada no âmbito do processo criativo e da estrutura organizacional e do ambiente em que este ocorre, e que dão suporte ao desenvolvimento da Criatividade e da Capacidade Inovadora.

A análise em componentes principais extraiu 3 fatores que, no seu conjunto, explicam 57% da variância (Tabela 4.6.).

Tabela 4.6. Variável Capital Estrutural

Fator	Item	Matriz fatorial
Estrutura organizacional (EO)	9. Nos últimos três anos a falta de flexibilidade nas normas e regras da empresa tem dificultado a aceitação de ideias novas.	,847
	8. Nos últimos três anos a estrutura da empresa tem dificultado a comunicação entre as áreas, impedindo a partilha de ideias.	,822
	7. Nos últimos três anos a rigidez das regras na empresa tem dificultado o aparecimento de novas ideias.	,814
	10. Nos últimos três anos a falta de flexibilidade nas normas e regras da empresa tem dificultado a aceitação de ideias novas.	,810
	11. As normas e regras que temos que seguir na empresa têm dificultado a introdução de ideias criativas ao longo dos últimos três anos.	,808
	14. Nos últimos três anos tem havido dificuldades de comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas.	,791
	13. Nos últimos três anos o sistema de comunicação na empresa tem dificultado a criação de ideias novas interligando as suas diferentes áreas.	,786
	15. Nos últimos três anos tem sido difícil a interação com pessoas de diferentes níveis hierárquicos para se implementar novas ideias, o que desincentiva a sua apresentação.	,736
	17. Nos últimos três anos as atividades que realizo têm-se caracterizado pela constante interrupção para resolver algo urgente, dificultando a produção de ideias novas e de valor.	,597
	6. A falta de partilha de informações entre as diferentes áreas da empresa, tem dificultado a apresentação de novas ideias úteis à empresa ao longo dos últimos três anos.	,538
Cultura Criativa (CUC)	19. Nos últimos três anos a falta de pessoal para a realização do trabalho tem limitado o tempo para criar.	,528
	18. Nos últimos três anos a empresa tem realizado diferentes ações para incentivar que os colaboradores expressem a sua criatividade.	,787
	20. Nos últimos três anos a empresa tem contribuído para a produção de novas ideias no ambiente de trabalho pela abertura à participação de consultores externos.	,752
	5. Nos últimos três anos a empresa tem incentivado a produção de novas ideias a partir de diferentes ações (ex: concursos, banco de ideias, programas de criatividade, estímulo à apresentação de novos projetos, formação, etc.).	,726
	12. A criatividade tem sido uma das diretrizes da empresa ao longo dos últimos três anos.	,658
	4. A empresa dá acesso a uma variedade de fontes de informação (livros, artigos, vídeos, entre outros) que contribuem para o surgimento de ideias novas e de valor ao longo dos três últimos anos.	,607
	16. O clima entre os meus colegas de trabalho tem sido de confiança e respeito mútuo ao longo dos últimos três anos.	,377

Continuação

Fator	Item	Matriz fatorial
Espaço físico (EF)	1. O mobiliário do espaço onde eu tenho trabalhado ao longo dos últimos três anos, tem sido adequado o que ajuda a evitar lesões musculoesqueléticas (ex. tendinites, raquialgias, ..).	,818
	2. Nos últimos três anos tenho tido o mobiliário suficiente para guardar o meu material de trabalho.	,764
	3. Nos últimos três anos tenho tido disponíveis os materiais de que necessito para a realização do meu trabalho.	,600

O primeiro fator compreende itens que dizem respeito à estrutura da organização. Isto é, em que medida as regras, as normas, os procedimentos e a comunicação entre diferentes níveis hierárquicos possibilitam, ou não, a criação e desenvolvimento de novas ideias. Neste sentido, denominamos este fator como **“Estrutura organizacional”**.

O segundo fator representa a atitude inovadora da empresa, o suporte institucional na criação de novas ideias, fornecendo diversos recursos aos seus trabalhadores. Este fator denomina-se **“Cultura criativa”**.

O terceiro fator diz respeito especificamente ao ambiente físico da organização. Ou seja, a medida em que a organização do espaço físico (mobiliário e demais materiais) é adequada às necessidades e ao bem-estar dos trabalhadores. Denominamos este fator como **“Espaço físico”**.

Capital Relacional

O Capital Relacional foi abordado, no marco do modelo proposto, na ótica das Redes, Alianças e Clientes como fatores que estimulam e influenciam o desenvolvimento da Criatividade e da Capacidade Inovadora. A análise em componentes principais extraiu 3 fatores que, no seu conjunto, explicam 70% da variância (Tabela 4.7.).

Tabela 4.7. Variável Capital Relacional

Fator	Item	Matriz fatorial
Redes de colaboração (RC)	15. Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições sociais que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).	,833
	9. Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições sociais que favorecem o aparecimento de novas ideias para o processo produtivo.	,822
	2. Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com instituições sociais que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.	,793
	16. Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições de ensino superior ou de investigação que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).	,766

Continuação

Fator	Item	Matriz fatorial
Alianças com stakeholders (AS)	4. Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com instituições de ensino superior ou de investigação que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.	0,728
	10. Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições de ensino superior ou de investigação que favorecem o aparecimento de novas ideias para o processo produtivo.	0,727
	14. Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com outras instituições concorrentes que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).	,718
	5. Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com instituições representativas do sector que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.	,717
	8. Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com outras instituições concorrentes que favorecem o aparecimento de novas ideias para o processo produtivo.	,706
	1. Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com outras instituições concorrentes que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.	,705
	17. Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições representativas do sector que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).	,689
	11. Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições representativas do sector que favorecem o aparecimento de novas ideias para o processo produtivo.	,632
	12. Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos clientes para realizar inovações no processo produtivo.	,838
	6. Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos clientes para realizar inovações de produtos.	,833
	18. Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos clientes realizar inovações de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).	,709
	13. Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos aliados para realizar inovações no processo produtivo.	,694
	7. Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos aliados para realizar inovações de produtos.	,680
	3. Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com os fornecedores que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.	,595
	19. Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos aliados para realizar inovações de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).	,564
Agregação de ideias (AI)	20. Nos últimos três anos as novas ideias surgidas das relações com o exterior tem sido mais valorizadas do que as ideias propostas pelos trabalhadores da empresa.	,813
	21. Nos últimos três anos a empresa tem conjugado as ideias surgidas das relações com o exterior com as propostas pelos trabalhadores da empresa.	,591

O primeiro fator compreende a medida em que as interações com outras instituições conduzem à inovação na organização, nomeadamente, em novos procedimentos, novas formas de gestão e de produção. Neste contexto, denominamos este fator como **“Redes de colaboração”**.

O segundo fator reconhece a importância, para a capacidade inovadora da organização, da interação com os diversos *stakeholders* da organização, nomeadamente, clientes, aliados e fornecedores. Neste sentido, denominamos este fator como **“Alianças com stakeholders”**.

O terceiro fator relaciona as ideias dos trabalhadores e aquelas que surgem das relações com o exterior. Assim, denominamos este fator como **“Agregação de ideias”**.

Criatividade

A análise em componentes principais extraiu 2 fatores que, no seu conjunto, explicam 75% da variância (Tabela 4.8.).

Tabela 4.8. Variável Criatividade

Fator	Item	Matriz fatorial
Capacidade criativa (CC)	2. Nos últimos três anos houve, em média, pelo menos três novas ideias no meu departamento para inovações de produto.	,862
	3. Nos últimos três anos houve, em média, pelo menos, três novas ideias no meu departamento para inovações de processo produtivo.	,840
	4. Nos últimos três anos houve, em média, pelo menos três novas ideias no meu departamento para inovações de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).	,754
	1. Nos últimos três anos surgiram na minha empresa muitas ideias novas, que foram aplicadas pela empresa.	,750
Organização criativa (OC)	7. A meu ver, a minha empresa transformou-se, ao longo dos últimos três anos, na empresa mais criativa do sector.	,900
	8. Ao longo dos últimos três anos a minha empresa tem conseguido ser a melhor do sector por ser muito criativa.	,854
	6. Nos últimos três anos a nossa empresa serviu de inspiração para os concorrentes por ser muito criativa.	,832
	5. Ao longo dos últimos três anos a nossa empresa conseguiu ter ideias mais criativas que as soluções existentes no mercado.	,616

O primeiro fator diz respeito à capacidade criadora da organização, isto é, a produção de ideias e inovações ao nível da gestão e produção. Por isso, denominamos este fator como **“Capacidade criativa”**.

O segundo fator diz respeito ao papel que desempenha a atitude inovadora da organização na percepção dos seus trabalhadores da imagem e prestígio da sua organização. Neste contexto, denominamos este fator como **“Organização criativa”**.

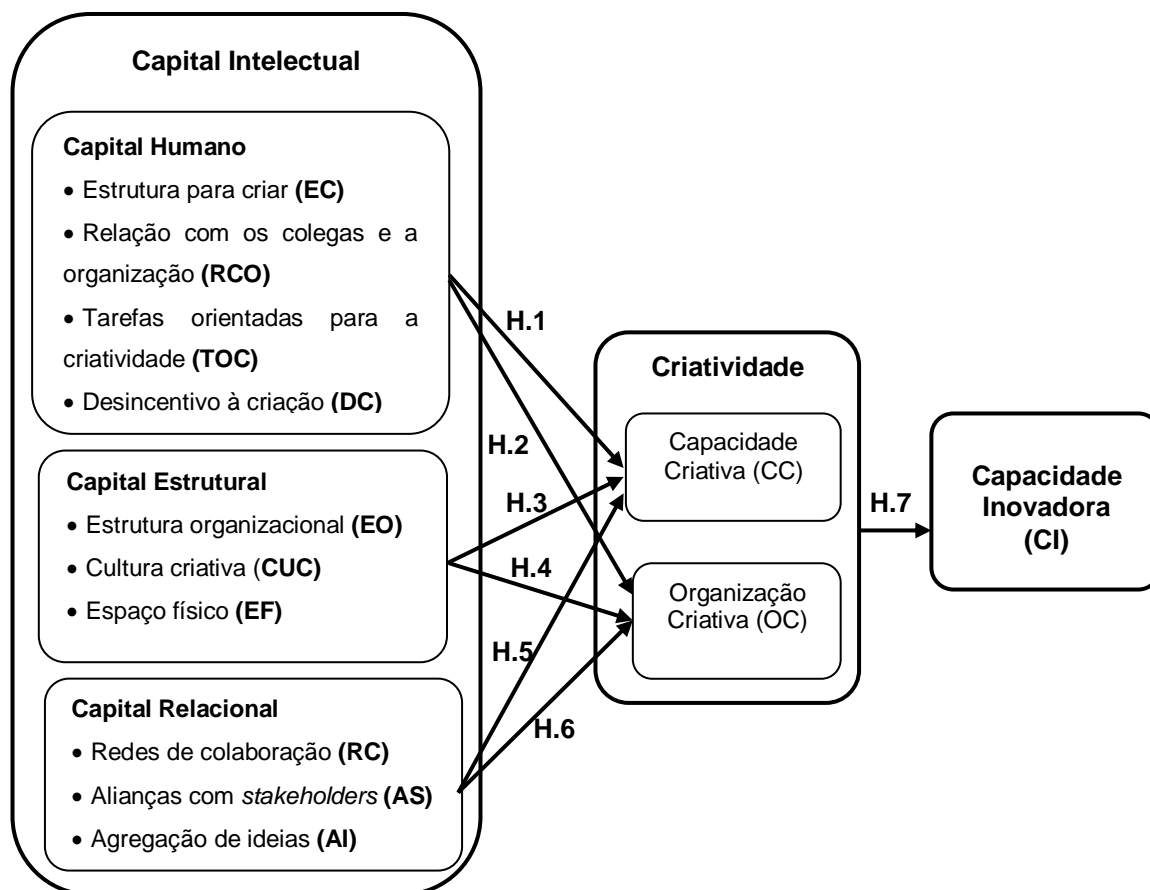
Capacidade Inovadora

A análise em componentes principais extraiu 1 fator que explica 58% da variância.

4.4. Análise de Regressão Linear Múltipla

Utilizando os resultados da análise fatorial obtivemos novas relações entre as variáveis. De acordo com estas novas variáveis surgiram novas hipóteses que vamos testar (Figura 4.1.).

Figura 4.1. Novo modelo conceptual e hipóteses



4.4.1. Relação do Capital Humano com a Capacidade Criativa

Para analisar a relação do Capital Humano com a Capacidade Criativa realizamos uma análise de regressão linear múltipla, método *stepwise*, onde as variáveis independentes são: EC, RCO; TOC, DC e a dependente é CC.

Depois de ter sido realizado o diagnóstico ao modelo, verificando que todos os critérios foram cumpridos, obtiveram-se os resultados apresentados na Tabela 4.9.

Tabela 4.9. Regressão entre a Capacidade Criativa e o Capital Humano

Modelo		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constante	2,986	,221		13,494	,000
	EC	,396	,042	,481	9,448	,000

Na análise da relação entre a dimensão Capacidade Criativa e o Capital Humano o modelo final ajustado é dado por:

$$\hat{C}C = 2,986 + 0,396EC$$

(0,221) (0,042)

Verifica-se, assim, que na componente Capital Humano apenas a dimensão Estímulo para criar explica a Capacidade Criativa.

4.4.2. Relação do Capital Humano com a Organização Criativa

Para analisar a relação do Capital Humano com a Organização Criativa realizamos uma análise de regressão linear múltipla, método *stepwise*, onde as variáveis independentes são: EC, RCO; TOC, DC e a dependente é OC.

Depois de ter sido realizado o diagnóstico ao modelo, verificando que todos os critérios foram cumpridos, obtiveram-se os resultados apresentados na Tabela 4.10.

Tabela 4.10. Regressão entre a Organização Criativa e o Capital Humano

Modelo		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	Constante	2,268	,249		9,096	,000
	EC	,293	,055	,345	5,284	,000
	RCO	,197	,060	,215	3,292	,001

Na análise da relação entre a dimensão Organização Criativa e o Capital Humano o modelo final ajustado é dado por:

$$\hat{O}C = 2,268 + 0,293EC + 0,197RCO$$

(0,249) (0,055) (0,06)

Verifica-se que na componente Capital Humano apenas as dimensões Estímulo para criar e Relação com os colegas e a organização é que são preditoras da Organização Criativa.

4.4.3. Relação do Capital Estrutural com a Capacidade Criativa

Para analisar a relação do Capital Estrutural com a Capacidade Criativa realizamos uma análise de regressão linear múltipla, método *stepwise*. Nesta análise, as variáveis independentes são EO; CUC e EF, ao passo que a CC é a variável dependente. De seguida, apresentamos o modelo final obtido.

Depois de ter sido realizado o diagnóstico ao modelo, verificando que todos os critérios foram cumpridos, obtiveram-se os resultados apresentados na Tabela 4.11.

Tabela 4.11. Regressão entre a Capacidade Criativa e o Capital Estrutural

Modelo		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constante	2,727	,235		11,589	,000
	CUC	,501	,050	,502	9,975	,000

A regressão entre a dimensão Capacidade Criativa e o Capital Estrutural resulta no seguinte modelo:

$$\hat{C}C = 2,727 + 0,501CUC$$

(0,235) (0,050)

Verifica-se que na componente Capital Estrutural apenas a dimensão Cultura Criativa é preditora da Capacidade Criativa.

4.4.4. Relação do Capital Estrutural com a Organização Criativa

Para analisar a relação do Capital Estrutural com a Organização Criativa realizamos uma análise de regressão linear múltipla, método *stepwise*, onde as variáveis independentes são: EO, CUC e EF e a dependente é OC.

Depois de ter sido realizado o diagnóstico ao modelo, verificando que todos os critérios foram cumpridos, obtiveram-se os resultados apresentados na Tabela 4.12.

Tabela 4.12. Regressão entre a Organização Criativa e o Capital Estrutural

Modelo		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Constante	2,178	,237		9,185	,000
	CUC	,557	,051	,539	11,010	,000

Da regressão efetuada, o modelo final é dado por:

$$\hat{OC} = 2,178 + 0,557CUC$$

(0,237) (0,051)

Verifica-se que na componente Capital Estrutural apenas a dimensão Cultura Criativa explica a Organização Criativa.

4.4.5. Relação do Capital Relacional com a Capacidade Criativa

Para analisar a relação do Capital Relacional com a Capacidade Criativa realizamos uma análise de regressão linear múltipla, método *stepwise*, onde as variáveis independentes são: RC, AS e AI e a dependente é CC.

Depois de ter sido realizado o diagnóstico ao modelo, verificando que todos os critérios foram cumpridos, alcançaram-se os resultados expostos na Tabela 4.13.

Tabela 4.13. Regressão entre a Capacidade Criativa e o Capital Relacional

Modelo		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	Constante	2,291	,284		8,077	,000
	AS	,384	,092	,331	4,186	,000
	RC	,208	,083	,197	2,492	,013

O modelo final da regressão entre a Capacidade Criativa e o Capital Relacional é então:

$$\hat{CC} = 2,291 + 0,384AS + 0,208RC$$

(0,284) (0,092) (0,083)

Verifica-se que na componente Capital Relacional apenas as dimensões Alianças com *stakeholders* e Redes de colaboração explicam a Capacidade Criativa.

4.4.6. Relação do Capital Relacional com a Organização Criativa

Para analisar a relação do Capital Relacional com a Organização Criativa realizamos uma análise de regressão linear múltipla, método *stepwise*, onde as variáveis independentes são: RC, AS e AI e a dependente é OC.

Depois de ter sido realizado o diagnóstico ao modelo, verificando que todos os critérios foram cumpridos, atingiram-se os resultados ostentados na Tabela 4.14.

Tabela 4.14. Regressão entre a Organização Criativa e o Capital Relacional

Modelo		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	Constante	1,901	,292		6,508	,000
	AS	,339	,094	,283	3,592	,000
	RC	,278	,086	,255	3,241	,001

Da análise efetuada, o modelo final ajustado é, deste modo, dado por:

$$\hat{OC} = 1,901 + 0,339AS + 0,278RC$$

(0,292) (0,094) (0,086)

Verifica-se que na componente Capital Relacional apenas as dimensões Alianças com *stakeholders* e Redes de colaboração explicam a Organização Criativa.

4.4.7. Relação da Criatividade com a Capacidade Inovadora

Para analisar a relação entre a Criatividade e a Capacidade Inovadora foi utilizada a regressão linear múltipla, método *stepwise*. Para tal, consideramos a Capacidade Inovadora como variável dependente e as duas vertentes da Criatividade como variáveis independentes. O modelo final obtido pode observar-se na Tabela 4.15.

Tabela 4.15. Regressão entre a Capacidade Inovadora e a Criatividade

Modelo		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	Constante	1,985	,168		11,824	,000
	OC	,361	,041	,471	8,905	,000
	CC	,265	,042	,334	6,303	,000

Da análise da regressão efetuada, o modelo final é dado por:

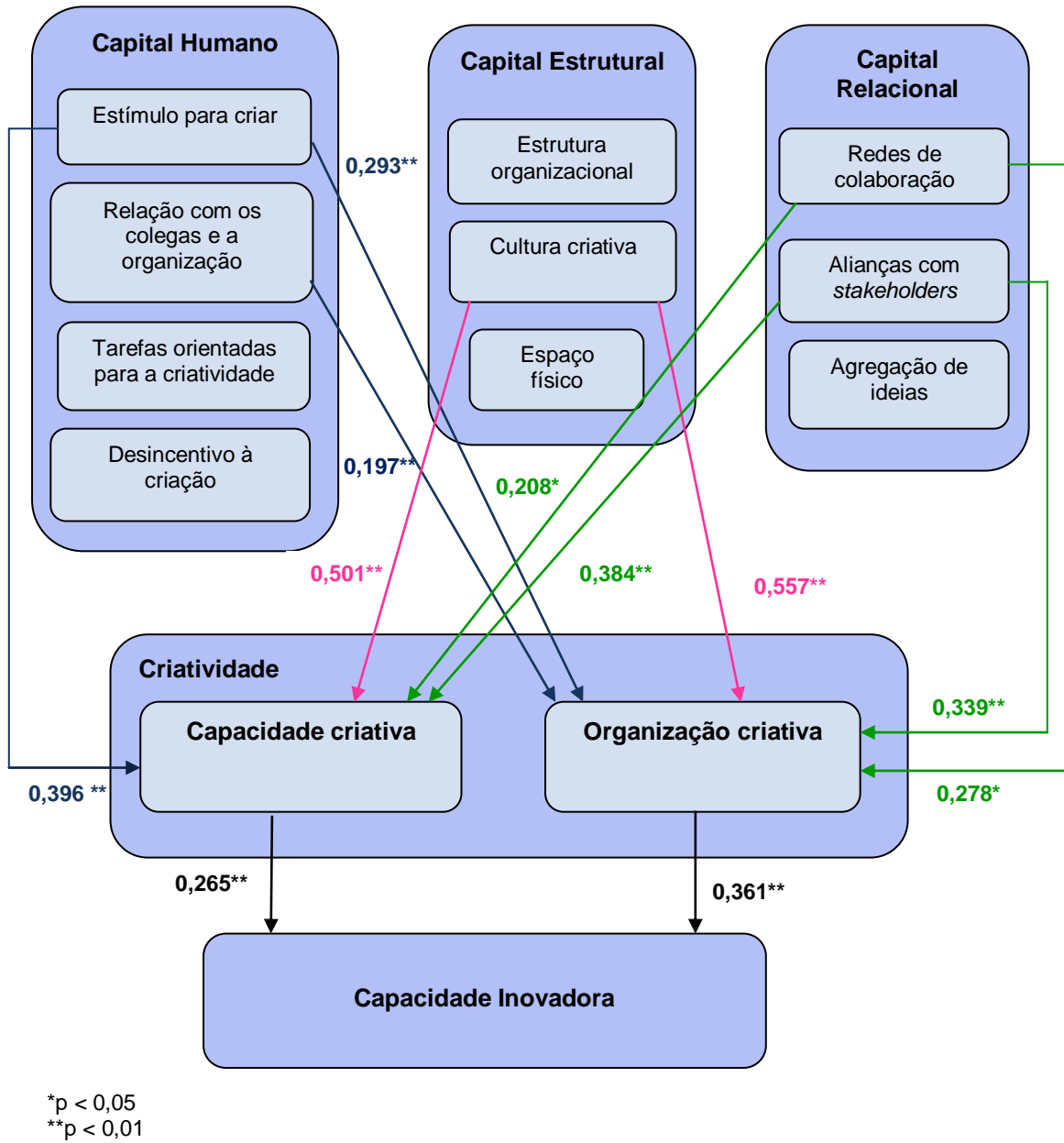
$$\hat{CI} = 1,985 + 0,361OC + 0,265CC$$

(0,168) (0,041) (0,042)

Os resultados obtidos permitem-nos concluir que existe relação entre a Criatividade e a Capacidade Inovadora.

4.5. Modelo final

Figura 4.2. Modelo Final



CAPÍTULO V - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusão

O Capital Intelectual, compreendido como um conjunto de bens intangíveis relacionados com a experiência e as habilidades dos colaboradores, infraestruturas organizacionais e relacionamento com os clientes, fornecedores, concorrentes, tem sido, nos últimos anos, alvo de um estudo assíduo no universo académico e empresarial, apresentando-se como a maior fonte de vantagem competitiva no mundo dos negócios e o diferenciador de organizações. As organizações de sucesso são as que detêm as melhores informações e as que sabem controlá-las/utilizá-las de modo mais eficaz. A experiência, as habilidades, as aptidões, o *know-how*, a cooperação, a estrutura organizacional, a partilha entre organizações, os colaboradores, os clientes, os fornecedores, entre outros, constituem a fórmula para a eficácia daquelas.

A sociedade tem enfrentado múltiplas mudanças, por exemplo, ao nível das novas tecnologias e do estonteante ritmo de divulgação da informação, o que obriga as pessoas e as organizações a serem mais flexíveis e a terem uma maior capacidade de adaptação, destacando-se, assim, a Criatividade como um componente diferenciador das economias do conhecimento.

Neste sentido, o objetivo principal da nossa pesquisa foi verificar se o Capital Intelectual Interorganizacional influencia a Criatividade das organizações em estudo. O modelo baseia-se na relação dos componentes do Capital Intelectual com a Criatividade das organizações. Para atingir estas metas seguimos um processo que nos permitiu resolver o problema de pesquisa. Os dados foram obtidos através de um inquérito por questionário (Anexo II) entregue nas empresas objeto de estudo: empresas do setor componentes de automóvel de Vila Nova de Cerveira e Valença. Assim, neste tópico, passamos a descrever os resultados do nosso trabalho feito em conformidade com os objetivos, que eram:

1. Desenvolver e validar um modelo de Capital Intelectual que nos permitisse determinar a sua influência do Capital Intelectual Interorganizacional na Criatividade;
2. Elaborar uma série de hipóteses para aferirmos se os componentes do Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional) Interorganizacional influenciavam a Criatividade e se esta por sua vez influenciava a Capacidade Inovadora das organizações;
3. Aplicar o modelo em empresas produtoras de componentes de automóvel, localizadas em Vila Nova de Cerveira e Valença, para testar as nossas hipóteses de pesquisa.

De seguida apresentamos as conclusões da análise estatística, cujos resultados se destinam a testar as hipóteses anteriormente apresentadas. As hipóteses relacionavam os diferentes

elementos do Capital Intelectual Interorganizacional com a Criatividade e esta, por sua vez, com a Capacidade Inovadora.

Na hipótese 1 (O Capital Humano Interorganizacional influencia a Capacidade Criativa) e na hipótese 2 (O Capital Humano Interorganizacional influencia a Organização Criativa) as componentes da Criatividade: Capacidade Criativa e Organização Criativa são explicadas pela dimensão **Estímulo para criar**.

Desenvolver um ambiente de abertura e apoiar ideias inovadoras são circunstâncias que facilitam o aparecimento de ideias criativas, devendo, portanto, ser fomentadas pelos líderes (Alencar, 1998). As qualidades de um ambiente que favorecem a criatividade incluem práticas interpessoais de valorização do potencial humano e de promoção de condições que estimulem os indivíduos a libertar as suas aptidões através do aperfeiçoamento da confiança e da segurança. A construção desse ambiente proporciona a criação de ideias criativas e produtivas, ordenadas com as necessidades da organização e da realização profissional dos indivíduos (Alencar, 1996).

Sem dúvida que é função do líder estimular a criatividade não somente do colaborador, mas aplica-la a todos os aspetos do ambiente de trabalho que influenciam as pessoas no seu potencial criativo (Weschler, 1998). Chiavenato (2005) chega mesmo a referir que para que os indivíduos possam laborar empregando o seu Capital Humano na totalidade, conseguindo resultados, é necessário que a organização lhes proporcione um ambiente de trabalho apropriado, democrático e incentivador, pois de outra forma o talento, por melhor que seja, não tem condições para progredir.

Para além da dimensão Estímulo para criar, na hipótese 2 (O Capital Humano Interorganizacional influencia a Organização Criativa), também, a dimensão **Relações com os colegas e a organização** explica a Organização Criativa.

A troca de ideias entre colegas e gestores, a participação e o diálogo, tal como o facto de o trabalho ser estimulante são considerados um incentivo à criatividade que pode levar à inovação, (Parolin & Albuquerque, 2010). Neste contexto, Amabile *et. al* (1996, p.1155) frisam que "o ambiente social pode influenciar tanto o nível como a frequência do comportamento criativo".

De acordo com Cabrita (2006), "em termos de criação de valor, de nada vale às organizações recrutar excelentes empregados, investir em tecnologias de ponta e aumentar a sua base de clientes se não forem capazes de criar as condições que suportam a interacção e a combinação dos seus elementos" (p. 71). A autora frisa que o emergir de novas ideias pode derivar do conhecimento existente na organização, basta para isso que a organização proporcione oportunidades para que os trabalhadores criem, aprendam e partilhem os saberes uns com os outros.

Na hipótese 3 (O Capital Estrutural Interorganizacional influencia a Capacidade Criativa) e na hipótese 4 (O Capital Estrutural Interorganizacional influencia a Organização Criativa), das dimensões consideradas apenas a **Cultura Criativa** está relacionada com a Criatividade, nas suas duas vertentes: Capacidade Criativa e Organização Criativa.

Segundo Lubart (1999), a análise da criatividade em diversas culturas mostra que esta depende do contexto. A cultura influencia a definição e o processo de criatividade, possuindo um conjunto de características que podem facilitá-la ou inibi-la. Assim, uma cultura pode incentivar ou impedir a criatividade conforme a situação, os indivíduos e os elementos constituintes. Para além disso, pode favorecer em maior ou menor quantidade a formação de atividades criativas, permitir o afastamento das normas tradicionais pela expressão criativa e fazer com que essa expressão demonstre algumas características daquela cultura (Lubart, 2007). Assim, é de referir que na ótica de Alencar (1996) uma organização criativa precisa de ter capacidade de adaptação, autonomia e flexibilidade, de respeitar a dignidade e o valor dos indivíduos, de saber lidar com a diferença, de incorporar de forma criativa novos procedimentos e experiências e valorizar as ideias inovadoras, entre outros. Neste sentido, a autora cita como desafios às organizações:

- As mudanças na cultura organizacional que se caracterizem pela resistência às novas ideias;
- A consciencialização dos indivíduos da sua auto capacidade para criar, facultando-lhes meios que estimulem a criatividade;
- A promoção de mudanças nos comportamentos que danifiquem as relações interpessoais e o clima no ambiente de trabalho;
- A construção de um ambiente que valorize e promova a criatividade.

Na hipótese 5 (O Capital Relacional Interorganizacional influencia a Capacidade Criativa) e na hipótese 6 (O Capital Relacional Interorganizacional influencia a Organização Criativa), das dimensões consideradas apenas **Redes de Colaboração** e **Alianças com stakeholders** estão relacionadas com a Criatividade, nas suas duas vertentes: Capacidade Criativa e Organização Criativa.

De facto, as redes de colaboração estão cada vez mais presentes nas estratégias organizacionais, quer para aumentar a competitividade, quer para criar modos de interação entre diferentes organizações (Francisco, 2011).

Na atual era da globalização as redes de empresas são uma forma inovadora de as organizações serem competitivas e uma forma de sobrevivência (Olave & Neto, 2001). As organizações têm vindo a ser confrontadas com um crescente ritmo de inovações e um conjunto de necessidades cada vez mais orientadas para as exigências do mercado, onde a especificidade dos clientes é um fator decisivo (Rajala & Westerlund, 2004). Assim, o trabalho em rede é uma fonte de valor

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO E RECOMENDAÇÕES

acrescentado para as organizações envolvidas uma vez que facilita a criação, a aprendizagem e a troca de conhecimentos (Kogut, 2000).

A capacidade para aprender com o ambiente interno e externo pode levar uma organização à inovação. Logo, a aptitude para ouvir clientes, concorrentes e o mercado contribui a formação de conhecimentos que, tratados de maneira criativa pelos colaboradores, podem ser usados para empreender novos negócios tendo em atenção os clientes atuais, mas também, procurando novos clientes através de novidades e inovações (Cardoso *et. al*, 2012).

As organizações que cooperam em redes de trabalho e com os clientes obtêm resultados vantajosos em termos de competência para criar ou adotar, com êxito, inovações de produto (Santos-Rodrigues *et al.*, 2009).

Del Corso *et. al* (2005) verificaram, num estudo por eles realizado, a existência de alianças estratégicas que têm origem em relacionamentos que evoluem constantemente a partir da necessidade de integração do cliente com os seus fornecedores e dos fornecedores com o seu cliente. Isto acontece porque ambos perceberam que são mais competitivos quando agem em conjunto, aproveitando o que cada um tem de melhor.

Uma aliança estratégica proporciona mais recursos do que uma organização isoladamente poderia possuir ou adquirir e oferecem ainda oportunidades únicas para que as organizações se fortaleçam (Lewis, 1992).

Finalmente podemos dizer que na hipótese 7 a Criatividade influencia a Capacidade Inovadora da organização. Esta hipótese vai ao encontro do referido no *Crea Business Idea – Manual de Criatividade Empresarial* que refere que a criatividade “... é uma ferramenta que activa o processo inovador por meio da geração e desenvolvimento de ideias no mundo empresarial” (Gonçalves *et. al*, 2010, p.6). Toda a organização que facilite a criação de novas ideias, a mudança (I.A.D.E. 2003) e que não penalize os erros de inovação praticados pelos colaboradores, mas que antes os estimule a encontrar soluções criativas, novas formas de fazer as coisas e de realizar o trabalho (Mouritsen, Larsen, & Bukh, 2001), é mais propensa à inovação.

A criação de processos inovadores ou a adoção de inovações são inerentes à criatividade humana, pelo que num mercado em constante mudança o conhecimento e as aptidões dos funcionários são muito importantes na conceção de novos produtos e serviços (Greenley & Foxall, 1998). “A criatividade surge, então, como força motriz para as inovações, fundamento de sua qualidade e fator diferencial frente aos desafios e problemas do cotidiano e dos negócios. Entendida como potencialidade sempre presente no ser humano, quando aliada à atitude e à ação empreendedora, a criatividade é capaz de contribuir para a inovação” (Barlach, 2009, p.viii).

Em suma podemos referir que, no nosso estudo, a Criatividade é influenciada pelo Capital Intelectual Interorganizacional e a Capacidade Inovadora é consequência da Criatividade. Deste modo, consideramos que a Criatividade deve ser trabalhada e estimulada em todos os departamentos das organizações. O conhecimento construído de forma contínua, juntamente com a capacidade criativa dos indivíduos, representam um motor para a inovação, o que permite às organizações acompanharem as mudanças num mundo globalizado e competitivo. O sucesso da estratégia organizacional e a dinâmica da vantagem competitiva dependem fundamentalmente da criação de novas ideias. No entanto, é preciso ter em mente que se faltar a valorização e o incentivo à criatividade, se não for proporcionado um bom ambiente de apoio e não existir uma cultura de aceitação e estímulo ao trabalho criativo quando este é apresentado, provavelmente os resultados sobre a inovação encontrem sérias restrições (Cardoso *et. al*, 2012).

5.2. Limitações

A correta interpretação dos resultados exige que se tornem claras as principais limitações com que nos deparamos ao longo da investigação e que passamos a destacar:

- O reduzido número de organizações em estudo, pelo que é necessário prudência na análise dos dados ao generalizar os resultados para todas as organizações do setor. Ponderamos que este trabalho poderia beneficiar da análise de um maior número de organizações, caso tivéssemos um prazo mais alargado para a realização desta investigação;
- A inexistência de um entrevistador, na aplicação dos inquéritos, permite uma liberdade de interpretação das questões por parte de quem o preenche;
- A escassez de estudos científicos sobre Criatividade aplicada às organizações e a deficiência de instrumentos para avaliação da mesma.

5.3. Futuras linhas de investigação e recomendações

No que se refere a estudos futuros julgamos que seria interessante:

- Realizar estudos não só na criação, mas também na validação e padronização de instrumentos que avaliem a Criatividade organizacional de um modo multidimensional;
- Que se expandisse o estudo a um maior número de organizações e em diferentes países.

Atualmente é difícil imaginar uma organização que sobreviva sem inovar. Inovar não é uma opção, mas um imperativo no mundo dos negócios, um imperativo estratégico insubstituível no aumento da competitividade das organizações que envolve um diferencial competitivo denominado de criatividade.

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES, FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO E RECOMENDAÇÕES

Deste modo, as conclusões a que chegamos ao longo da investigação empírica permitem delinear alguns procedimentos que as organizações devem ter em mente:

- É importante a criação de um ambiente que valorize e promova a criatividade;
- Os colaboradores sentem-se mais motivados quando desfrutam de um bom ambiente de trabalho, quando lhes proporcionam oportunidades para criar, aprender e partilhar saberes, e por isso desdobram esforços contribuindo com a sua capacidade criativa para os resultados da organização;
- A criatividade pode originar inovação quando resultar da troca de ideias entre colegas e gestores, da participação, do diálogo e de tarefas estimulantes;
- É necessário ter capacidade de adaptação, autonomia e flexibilidade, de respeitar a dignidade e o valor dos indivíduos, de saber lidar com a diferença, de incorporar de forma criativa novos procedimentos e experiências e valorizar as ideias criativas;
- É necessário investir nos recursos humanos, no ambiente e na estrutura organizacional, assim como nos recursos e informações que dão suporte ao desenvolvimento do processo criativo.

BIBLIOGRAFIA

- Accounting Standards Board, (1997). Goodwill and Intangible Assets. *Financial Reporting Standard 10*, 1-79. Disponível em <https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/ASB/FRS-10-Goodwill-and-Intangible-Assets/FRS-10-Goodwill-and-Intangible-Assets.aspx>.
- Alencar, E. M. L. S. (1993). *Criatividade*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Alencar, E.M. L. S. (1995). *Criatividade*. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Alencar, E. M. L. S. (1997). *A gerência da criatividade*. São Paulo: Makron Books.
- Alencar, E. M. L. S. (1997). O estímulo à criatividade no contexto universitário. *Psicologia Escolar e Educacional*, 1 (2-3), 29-38.
- Alencar, E. M. L. S. (1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 38 (2), 18-25.
- Alencar, E. M. L. S. & Souza-Fleith, D. de (2008). Criatividade Pessoal: Fatores Facilitadores e Inibidores Segundo Estudantes de Engenharia. *Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación*, 1 (1), 113-126.
- Alencar, E. M. L. S.; Fleith, D. S. & Bruno-Faria, M. F. (2010). A medida da criatividade: possibilidades e desafios. In E.M. L. S. Alencar, M. F. Bruno-Faria & D. S. Fleith, *Medidas de criatividade: teoria e prática* (11-34). Porto Alegre: Artmed.
- Alencar, E.M.L.S & Fleith, D. S. (2003). Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19 (1), 1-8.
- Almeida, P. J. M. B. de (2003). *Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento*. Tese de Doutorado. Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Amabile, T. M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86 (10), 1-11.
- Amabile, T. M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-84.
- Amabile, T. (1999). Como (não) matar a criatividade. *Revista HSM Management*, 3, 110-117.
- Amorim, M. C. S. & Frederico, R. (2008). Criatividade, inovação e controle nas organizações. *Revista de Ciências Humanas*, 42 (1-2), 75-89.
- Anand, V.; William H. G. & Charles C. M. (2002). Capital social: explorando a rede de relações da empresa. *Revista de Administração de Empresas*, 42, 4, 57-71.
- Antunes, M. T. P. & Martins, E. (2002). *Capital Intelectual: Verdades e Mitos*. *Revista Contabilidade e Finanças - USP*, 29, 4-54.
- Armos, S. (2003). Mensuração do Capital Intelectual – estudo de caso na empresa Converge – Tecnologias de Gestão, empresa de prestação de serviços em consultoria e treinamento. Tese de Mestrado. Faculdade de Ciência Económicas, Brasil.
- Arthur, W. B. (1996). Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*, 74 (4), 100-109.
- Barboza, C. C.; Escorsim, S.; Costin, A. R.; Arnaud, A. & Machado, P. D. (2007). Inovação no processo em busca da satisfação do cliente: o caso da Copel Distribuição: ADM - Congresso Internacional de Administração (17 a 21 de Setembro de 2007). Ponta Grossa.

- Barlach, L. (2009). *A criatividade humana sob a ótica do empreendedorismo inovador. Tese de Doutorado*. Universidade de São Paulo, Instituto de Psicologia, Brasil.
- Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano*. Instituto Piaget, Lisboa.
- Bassan, C. C. & Hauschildt, R. (2005). Mensuração do Capital Intelectual: um desafio importante para a contabilidade. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, 1 (2), 91-106.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), 63-76.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *Int. J. Technology Management*, 18, (5-8), 433-455.
- Bontis, N.; Nicola, C.; Dragonetti, K. J. & Göran, R. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17 (4), 391-402.
- Brás, F. A. (2007). Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano. *Revista de Estudos Politécnicos*, IV (7), 291-319.
- Bruno-Faria, M. de F.; Veiga, H. M. da S. & Macêdo, L. F. (2008). Criatividade nas organizações: análise da produção científica nacional em periódicos e livros de Administração e Psicologia. *Revista Psicologia*, 8 (1), 142-163.
- Cabrita, M. do R. (2006). Capital intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11, (2-3), 63-73.
- Cabrita, M. do R. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Carballo, R. (2006). *Innovación y Gestión del Conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Cardoso, A. L. J.; Pescador, S. V. B. & Quandt, C. O. (2012). *A Influência da Percepção sobre Inovação, Criatividade, Aprendizagem e Empreendedorismo na Avaliação de Casas Noturnas*, XXXVI Encontro da ANPAD (22 a 26 de Setembro). Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Cardoso, P. R. (2000). *Estratégia Criativa Publicitária*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Carneiro, L.; Soares, A. L.; Patrício, R.; Alves, A.; Madureira, R. & Sousa, J. P. (2007). *Redes Colaborativas de Elevado Desempenho no Norte de Portugal*. Porto: INESC.
- Carvalho, F. N. de & Ensslin, S. R. (2006). A Evidenciação Voluntária do Capital Intelectual: um estudo revisionista do contexto internacional. *Contab. Vista & Rev.*, 17 (4), 55-72.
- Cassapo, F. M. (2004). O empresário. *Revista da Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo*, 8, (36).
- Chen, M.; Cheng, S. & Hwang, Y. (2005). An Empirical Investigation of the Relationship between Intellectual Capital and Firms' Market Value and Financial Performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6, (2), 159–176.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. (1ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Chica, Á. G. de la (2006). Gestión del Conocimiento. Aplicación Práctica. In R. Carballo (Orgs.), *Innovación y Gestión del Conocimiento* (390-391). Ediciones Díaz de Santos,.

- Chua, A. Y. K. & Goh, D. H. (2008). Untying the knot of knowledge management measurement: a study of six public service agencies in Singapore. *Journal of Information Science*, 34 (3), 258- 274.
- Cordeiro, J. V. B. de M. (2002). Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard. *Revista FAE*, 5 (2), 61-76.
- Costa, M. H. G. da (2000). Porque a Criatividade está na Moda, ou Porque antes de Ser Professor sou pessoa. *Revista Sonhar*, 8 (1), 125-141.
- Craft, A. (1998). Educator perspectives on creativity: An English study. *The Journal of Creative Behavior*, 32, 244-233.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention. New York: Harper Perennial.
- Cunha, N. C. V. da, & Santos, S. A. dos (2005). As práticas gerenciais e a inovação empresarial: estudo de empresas líderes em inovação. *Revista Alcance*, 12 (3), 353-372.
- Curado, C. M. M. (2006). *O efeito mediador das estratégias de gestão do conhecimento entre componentes do Capital Intelectual: Um estudo realizado na indústria bancária portuguesa*. Tese de Doutoramento. Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Damanpour, F. & William M. E. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*, 29 (3), 392-409.
- Davenport, T. H. (1996). *Innovación de procesos: reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información*. Madrid: Díaz de Santos.
- Del Corso, J. M.; Silva, W. V. da & Sandrini, G. (2005). Alianças estratégicas e vantagem competitiva: uma visão analítica da cadeia de fornecedores. *Revista de Gestão USP*, 12 (4), 17-31.
- Dewes, F.; Neves, F. M.; Jung, C. F. & Caten, C. S. (2011). *Ambientes e estímulos favoráveis à criatividade aplicada a processos de inovação de produtos*. 8.º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto (12, 13, 14 de Setembro). Porto Alegre, Brasil.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *El Capital Intellectual: Cómo Identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Fleith, D. de S. & Alencar, E. M. L. S. de (1992). Medidas de criatividade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 8 (3), 319-326.
- Fonseca, C. A. M. da & Bastos, A. V. B. (2008). Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3 (1), 61-88.
- Francini, W. S. (2002). A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. *RAE-eletrônica*, 1 (2), 1-16.
- Francisco, R. P. (2011). Gestão de redes de colaboração: conceitos e aplicações. *Revista Científica da UNICAMPS*, 4 (4), 1-9.
- Freire, A. (2000). *Inovação - Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal*. (1ª ed.). Lisboa: Editorial Verbo.

- Garcés-González, R. (2011). La composición del capital intelectual. Una valoración sociológica. *Acta Universitaria*, 21 (3), 5-11.
- Garcia, E. V. & Bastos, R. V. G. (2004). *Análise Empírica da Informação Voluntária sobre Capital Intelectual no Sector Bancário Espanhol*. X Congresso de Contabilidade Relato Financeiro e Responsabilidade Social (24 a 26 de Novembro de 2004). Lisboa: Centro de Congressos do Estoril.
- Garvin, D. A. (1998). The processes of organization and management. *Sloan Management Review*, 39 (4), 33-50.
- Girardi, L. T. de A. (2002). *Inovação e criatividade nas pequenas e médias empresas*. Tese de Doutoramento. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa, Brasil.
- Gomes, C. M. & Kruglianskas, I. (2009). Indicadores e características da gestão de fontes externas de informação tecnológica e do desempenho inovador de empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 13 (2), 172-188.
- Gomes, C. M.; Kruglianskas, I. & Scherer, F. L. (2011). Gestão das fontes externas de informação: uma análise dos fatores que influenciam o desempenho inovador., *Gest. Prod.*, 18 (4), 897-910.
- Gomes, P.; Serra, S. & Ferreira, E. (2005). Activos Intangíveis: o grau de adaptação das empresas portuguesas cotadas na Euronext relativamente à IAS 38. *Revista de Contabilidade e Gestão*, 2, 15-53.
- Gonçalves, A.; Cruz, A. L.; Cruz, A. R.; Rodrigues, H.; Pinto, H. & Amaro, J. (2010). *Manual de Criatividade Empresarial*. Universidade do Algarve: CRIA – Centro Regional para a Inovação do Algarve.
- Gonçalves, J. E. L. (2000) As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, 40, (1), 6-19.
- Greenley, G. E. & Foxall, G. R. (1998). External moderation of associations among stakeholders orientations and company performance. *International Journal of Research in Marketing*, 15, (1), 51-69.
- Gupta, P. (2008). *Inovação empresarial no séc. XXI*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Hamel, G. (2006). Inovação na gestão: o que é. *Havard Business Review*, 84 (2), 42-54.
- Hargrave, T. J. & Van de Ven, A. H. (2006). A Collective Action Model of Institutional Innovation. *Academy of Management Review*, 31 (4), 864-888.
- Hernandes, C. A. M.; Cruz, C. S. & Falcão, S.D. C. (2000). O Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1, (12), 1-9.
- Hii, J. & Neely, N. (2000). Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others: 7th International Annual EurOMA Conference 2000, Ghent.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- I.A.D.E. (2003). *Modelo Intellectus: medición y gestión del Capital Intelectual*. Madrid.: C.I.C.- I.A.D.E. (UAM).
- Ibañez, R. M. & Torre, S. (1991). *Manual de Creatividad*. Barcelona: Vicens Vives.
- Joia, L. A. (2001). Medindo o Capital Intelectual. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41 (2), 54-63.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balance scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- Kayo, E. K.; Kimura, H.; Martin, D. M. L. & Nakamura, W. T. (2006). Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 10 (3), 73-90.
- Kogut, B. (2000). The Network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21, 405-425.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Lemos, L. A. P. de (2000) *Análise do Processo Criativo no Trabalho Multifuncional: Um Estudo de Caso*. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.
- Lewis, J. (1992). *Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira.
- Lima, C. S. & Urbina, L. M. S. (Eds.). (2002). *Eficiência Competitiva através de Investimentos em Capital Human*: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (23 a 25 de Outubro de 2002). Curitiba: Associação Brasileira de Engenharia de Produção.
- López-Cabarcos, M. Á. & Grandía-Dopico, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas: algunas reflexiones y experiencias*. (1ª ed.). La Coruña: Netbiblo.
- Lubart, T. (1999). Creativity across cultures. In R. J. Sternberg (Org.), *Handbook of creativity* New York (339-350). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lubart, T. (2007). *Psicologia da criatividade*. Porto Alegre: Artmed.
- Lucas, D. R.; Lucas, D. da S. & Júnior, V. U. (2009). Capital Intelectual: Conhecimento, Habilidades e Competências que Geram Receitas: XII SEMEAD – Empreendedorismo e Inovação (27 e 28 de Agosto de 2009). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Machado, C. B. (2008). *Relação entre estímulos e barreiras à criatividade e estilo de liderança no serviço público*. Monografia apresentada para obtenção do grau de Especialista em Gestão de Pessoas. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e da Documentação da Universidade de Brasília, Brasília.
- Maldaner, I. S. (2012). Estilo de liderança dos gestores em uma empresa no ramo metal mecânico de joinville-sc. *Revista de Ciências Gerenciais*, 16 (23), 173-191.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.
- Mariano, S. R. H. & Moreira, C. N. (2005). Conhecimento e Criatividade como Recurso Estratégico: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. Universidade Federal Fluminense.
- Martins, C. A. (2001). O valor dos activos intangíveis e o capital intelectual. *Revista de Contabilidade e Comércio*, 229, 63-90.
- Massa, I. L. S. & Alarcón, E. T. (2008). *Innovación y creatividad en la empresa: Un acercamiento práctico*. Alicante: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Medeiros, C.; Shimbata, F.; Ribeiro, R.; Martins, R. & Oliveira, J. (Eds.) (2009). *Capital intelectual - a importância do ativo intangível*: ETIC - Encontro de iniciação científica (11 de Julho). América do Norte.

- Mouritsen, J.; Larsen, H. T. & Bukh, P. N. (2001). Valuing the future: Intellectual Capital supplements at Skandia, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14 (4), 399-422.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (2002). Social capital, Intellectual Capital, and the organizational advantage. In C. W. Choo & N. Bontis: *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (673-698). New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.
- Nonaka, I.; Ichijo, K. & Krogh, G. V. (2002). *Facilitando a Criação do Conhecimento. Reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Contínua*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Novas, J. (2008). *A contabilidade de gestão e o capital intelectual-elementos integradores e contributos para uma gestão estratégica das organizações*. Tese de Doutoramento. Universidade de Évora, Portugal.
- Olave, M. E. L. & Neto, J. A. (2001). Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, 8 (3), 289- 303.
- Oliveira, Z. M. F. de (2010). Fatores influentes no desenvolvimento do potencial criativo. *Estudos de Psicologia*, 27 (1), 83-92.
- Oliveira, Z. M. F. de (2010). O elo entre a educação, o desenvolvimento sustentável e a criatividade. *Revista Ibero-americana de Educação*, 51/3, 1-10.
- Osho (1999). *Criatividade – libertar as forças interiores*. (1.^a ed.). Cascais: Editora Pergaminho.
- Ostrower, F. (1977). *Criatividade e Processos de Criação*. (3.^a ed.). Petrópolis: Editora Vozes.
- Parolin, S. R. H. & Albuquerque, L. G. (2010). Gestão de pessoas para a criatividade em organizações inovativas. *Revista Eletrônica de Administração*, 16 (3), 268-297.
- Pedro, M. J. (2009). Os teóricos da gestão de conhecimento na valorização dos activos intangíveis – uma proposta de cálculo. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, (114), 46-52.
- Pereira, B.; Mussi, C. & Knabben, A. (1999). *Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo: a influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional* (CD-ROM). Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Pereira, M.S.; Fiúsa, J. L. A. & Ponte, V. M. R. (Eds.) (2004). Capital intelectual e mensuração: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicação (7 e 8 de Outubro de 2004): Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Ponchirolli, O. (2002). O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. *Revista FAE*, 5 (1), 29-42.
- Ponchirolli, O. & Fialho, F. A. P. (2005). Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. *Rev. FAE*, 8 (1), 127-138.
- Porter, M. E. (2004). *Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Rajala, R., & Westerlund, M. (2004). Business Models and Networks: Assets and Capabilities in Software Businesses. In Competitive paper, IMP 2004 Conference.
- Reis, E.; Melo, P.; Andrade, R. & Calapez, T. (1997). *Estatística Aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Rendón-Urbe, M. A. (2003). *Propuesta pedagógica para el desarrollo de las habilidades creativas en niños de preescolar*. Tese de Doutoramento. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, República de Cuba.
- Rendón-Urbe, M. A. (2009). Creatividad y emoción: elementos para el trabajo en el aula. *Revista RecreArte*, 11, 1-29.
- Rezende, Y. (2002). Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Revista Ciência da Informação*, 31 (1), 75-83.
- Rodrigues, J. (2010). *Sistema de Normalização Contabilística Explicado*. Porto: Porto Editora.
- Rodrigues, L. D. M. & Silva, R. L. (1998). Mas, afinal como influenciar a criatividade nas organizações?. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, 1 (7), 62- 71.
- Rodríguez, E. C. (2010). El Pensamiento Creativo. *Revista Digital Innovación e Experiencias Educativas*, (27), 1-9.
- Rossetti, A.; Pacheco, A. P. R.; Salles, B.; Garcia, M. & Santos, N. (2008). A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. *Ciência da Informação*, 37 (1), 61-72.
- Salazar, E. A.; Castro, G. M. de & Sáez, P. L. (2006). Capital intelectual. Una propuesta para clasificarlo y medirlo. *Revista Latinoamericana de Administración*, 37, 1-16.
- Sánchez, M. P.; Chaminade, C. & Olea, M. (2000). Management of intangibles: an attempt to build a theory. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4), 312-327.
- Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 12, 142-158.
- Santos-Rodrigues, H. M. D. S.; Dorrego, P. F. F. & Fernández, C. M. F. J. LA. (2009). *La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la eurorregión galicia norte de Portugal*. Tese de Doutoramento. Universidade de Vigo, Espanha.
- Santos-Rodrigues, H.; Figueroa, P & Jardon, C. (2008). *La relación entre el capital relacional y la capacidad innovadora de producto y proceso: I Congreso de Economía da Eurorrexión Galicia-Norte de Portugal (25 a 26 de Setembro 2008)*. Vigo, Espanha.
- Sepúlveda, S. (2002). *Desarrollo sostenible microregional: métodos para la planificación local*. Costa Rica: Editorial Agris.
- Silva, A. S. & Fonseca, A. C. P. D. da (2009). A utilização do capital intelectual como instrumento de controle gerencial: o caso de um órgão de ciência e tecnologia da marinha do Brasil. *Revista de Informação Contábil*, 3 (1), 113-133.
- Silva, M.; Raposo, M.; Ferrão, M., & Jiménez, J. (2005). Relacionamentos Externos no âmbito da Inovação Empresarial: Modelo aplicado aos avanços inovadores. *Portuguese Journal of Management Studies*, 10 (1), 5-19.
- Silva, R. & Neves, A. (2003). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sousa, C. (2000). *Gestão do Conhecimento*. (1.ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual – A Nova vantagem Competitiva das Empresas*. (8ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Stewart, T. A. (1999). *Capital Intelectual – A Nova Riqueza das Organizações*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Stoeckicht, I. P. (2005). *Gestão estratégica do capital humano-avaliando o potencial de inovação de uma empresa: Estudo de Caso*. Tese de Mestrado. Universidade Federal Fluminense, Brasil.
- Stoeckicht, I. P. & Soares, C. A. P. (2010). A importância da gestão do capital social para o desenvolvimento da capacidade de inovar em empresas brasileiras. *Revista INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção*, 2 (10), 23-37.
- Subramaniam, M. & Mark A. Y. (2005). The influence of Intellectual Capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 450-463.
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating customer relationships: using CRM and relationship technologies*. Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall.
- Tidd, J.; Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). *Gestão da Inovação*. (3ª ed.), São Paulo: Bookman.
- Valentim, M. L. (2008). Criatividade e inovação na atuação profissional. *Revista CRB-8 Digital*, 1 (1), 3-9.
- Vargas, V. C. C.; Selig, P. M.; Andrade, D. F. & Ribeiro, J. L. D. (2008). Avaliação dos intangíveis: uma aplicação em capital humano. *Gestão da Produção*, 15 (3), 619-634.
- Vigotsky, L. S. (1990). *La imaginacion y el arte en la infancia*. Madrid: Akal.
- Volpato, M. & Cimbalista, S. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista FAE*, 5 (3), 83-86.
- Wan, D.; Ong, C. H. & Lee, F. (2005). Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation*, 25, 261-268.
- Warner, J. (2004). *Creatividad e innovación – Perfil de competências*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Wechsler, S. M. (1998). *Criatividade: descobrindo e encorajando*. Campinas: Editora Psy.
- Wernke, R.; Lembeck, M. & Bornia, A. C. (2003). As considerações e comentários acerca do capital intelectual. *Revista FAE*, 6 (1), 15-26.
- Youndt, M. A. & Scott A. S. (2004). Human resource configurations, Intellectual Capital, and organizational performance. *Journal of Management Studies*, XVI (3), 337-360.
- Youndt, M. A.; Subramaniam, M. & Snell, S. A.. (2004). Intellectual Capital profiles: an examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41 (2), 335-361.
- Zanella, A. V.; Ros, S. Z. da; Reis, A. C. dos & França, K. B. (2003). Concepções de criatividade: movimentos em um contexto de escolarização formal. *Psicologia em Estudo*, 8 (1), 143-150.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO – VERSÃO PRÉ-TESTE



Estimado/a Senhor/a:

O presente questionário faz parte de um trabalho empírico desenvolvido no âmbito da dissertação de mestrado intitulada: “Capital Intelectual Interorganizacional e sua influência na Criatividade”..

O objetivo deste trabalho é desenvolver um instrumento de medida da incidência do Capital Intelectual na Criatividade e Capacidade Inovadora da empresa.

A sua contribuição é de extrema importância para a realização do presente estudo pelo que a sua participação nesta pesquisa é crucial. Para o efeito, pedimos que dedique alguns minutos a responder à presente, valorizando, também, as respostas que considera corresponder mais fielmente à situação da sua empresa, enquanto representante da mesma. Por favor, certifique-se de completar todos os itens da entrevista, bem como responder de forma aberta e sincera assinalando com uma cruz o número que melhor corresponde à sua percepção..

Todas as respostas fornecidas são estritamente confidenciais. Os dados da empresa solicitados são utilizados unicamente para fins comparativos. Mais uma vez, obrigada pela sua participação.

Agradecemos desde já a sua colaboração. Saudamo-lo atentamente.

A- Nome da empresa: _____

B- Dimensão da empresa (nº de trabalhadores): _____

C- Localização da sede da empresa: _____

D- Data de constituição da empresa: _____

E - Informação individual, relativa ao inquirido:

1) Sexo: 1.() Feminino 2.() Masculino

2) Idade: Anos

3) Escolaridade:

1.() 1º Ciclo (até 4 anos de escolaridade)

5.() Bacharelato

2.() 2º Ciclo (até 6º ano de escolaridade)

6.() Licenciatura

3.() 3º Ciclo (até 9º ano de escolaridade)

7.() Mestrado

4.() Ensino Secundário

8.() Doutoramento

4) Tempo de serviço nesta empresa: anos

5) Departamento/Área Funcional:

() Administrativo (Gestão; Administração; Recursos Humanos; Financeiro; Contabilidade)

() Logística (Logística; Qualidade; Armazém; Compras; Informática)

() Produção (Produção; Engenharia; Manutenção)

A) CAPITAL INTELECTUAL

A.1.) Capital Humano

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	Ao longo dos últimos três anos, sinto aumentar o meu entusiasmo para realizar as atividades que me são destinadas.						1 2 3 4 5 6 7
2	As conversas que tenho com os meus colegas de trabalho, no dia-a-dia, têm aumentado nos últimos três anos estimulando-me a produzir novas ideias.						1 2 3 4 5 6 7
3	Os meus colegas ao longo dos últimos três anos têm-me estimulado a dar sugestões que contribuam para os resultados da empresa.						1 2 3 4 5 6 7
4	Ao longo dos últimos três anos aumentaram os elogios dos meus colegas quando apresento uma boa ideia no trabalho.						1 2 3 4 5 6 7
5	Sinto-me incentivado/a a produzir ideias novas a partir da interação com meus colegas de trabalho, principalmente nos últimos três anos.						1 2 3 4 5 6 7
6	Ao longo dos últimos três anos, na minha empresa, tem aumentado a liberdade para propor novas formas de fazer as atividades no trabalho.						1 2 3 4 5 6 7
7	No meu local de trabalho a liberdade para expor as minhas ideias tem aumentado ao longo dos últimos três anos.						1 2 3 4 5 6 7
8	As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim, principalmente nos últimos três anos.						1 2 3 4 5 6 7
9	O grau de dificuldade das tarefas que realizo tem, ao longo dos últimos três anos, aumentado e isso estimula-me a pensar em novas ideias.						1 2 3 4 5 6 7
10	As minhas tarefas no trabalho, ao longo dos últimos três anos, estimulam-me a pesquisar novos conhecimentos para sua realização.						1 2 3 4 5 6 7
11	Nos últimos três anos não tenho tido tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas que estão sob a minha responsabilidade.						1 2 3 4 5 6 7
12	Nos últimos três anos sinto que o trabalho que realizo é importante para a empresa.						1 2 3 4 5 6 7
13	Nos últimos três anos a minha chefia oferece o apoio que necessito para a realização de atividades que exigem a produção de novas ideias.						1 2 3 4 5 6 7
14	A minha chefia tem-me estimulado, ao longo dos últimos três anos, a experimentar novas formas de executar o trabalho.						1 2 3 4 5 6 7
15	A minha chefia tem-me estimulado, ao longo dos últimos três anos, na procura de soluções originais para a resolução de problemas do quotidiano laboral.						1 2 3 4 5 6 7
16	A minha chefia tem elogiado, ao longo dos últimos três anos, as ideias novas e de valor que são apresentadas pelos seus colaboradores.						1 2 3 4 5 6 7
17	Nos últimos três anos a minha chefia tem acatado apenas as ideias semelhantes às suas.						1 2 3 4 5 6 7
18	A minha chefia tem-me estimulado, ao longo dos últimos três anos, a apresentar sugestões de melhoria dos serviços e/ou produtos que a empresa oferece.						1 2 3 4 5 6 7
19	Nos últimos três anos quando proponho uma ideia nova, é comum que a minha chefia se aproprie da mesma como se fosse sua.						1 2 3 4 5 6 7
20	Nos últimos três anos a minha chefia tem aceitado apenas as ideias dos colaboradores com quem tem mais afinidade ou de um nível hierárquico inferior ao seu.						1 2 3 4 5 6 7
21	Nos últimos três anos a chefia tem tomado decisões sobre a implementação das ideias criativas propostas sem consultar aqueles que as irão realizar.						1 2 3 4 5 6 7
22	Nos últimos três anos a chefia tem incentivado os colaboradores a participar na solução dos problemas de trabalho.						1 2 3 4 5 6 7
23	Nos últimos três anos a falta de conhecimento das atividades realizadas no meu departamento/área de trabalho por parte da minha chefia não tem permitido a discussão de novas ideias com os colaboradores.						1 2 3 4 5 6 7

A.2.) Capital Estrutural

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	O mobiliário do espaço onde eu tenho trabalhado ao longo dos últimos três anos, tem sido adequado o que ajuda a evitar lesões musculoesqueléticas (ex. tendinites, raquialgias, ...).						1 2 3 4 5 6 7
2	Nos últimos três anos tenho tido o mobiliário suficiente para guardar o meu material de trabalho.						1 2 3 4 5 6 7
3	Nos últimos três anos tenho tido disponíveis os materiais de que necessito para a realização do meu trabalho.						1 2 3 4 5 6 7
4	A empresa dá acesso a uma variedade de fontes de informação (livros, artigos, vídeos, entre outros) que contribuem para o surgimento de ideias novas e de valor ao longo dos três últimos anos.						1 2 3 4 5 6 7
5	Nos últimos três anos a empresa tem incentivado a produção de novas ideias a partir de diferentes ações (ex: concursos, banco de ideias, programas de criatividade, estímulo à apresentação de novos projetos, formação, etc.).						1 2 3 4 5 6 7
6	A falta de partilha de informações entre as diferentes áreas da empresa, tem dificultado a apresentação de novas ideias úteis à empresa ao longo dos últimos três anos.						1 2 3 4 5 6 7
7	Nos últimos três anos a rigidez das regras na empresa tem dificultado o aparecimento de novas ideias.						1 2 3 4 5 6 7
8	Nos últimos três anos a estrutura da empresa tem dificultado a comunicação entre as áreas, impedindo a partilha de ideias.						1 2 3 4 5 6 7
9	Nos últimos três anos a falta de flexibilidade nas normas e regras da empresa tem dificultado a aceitação de ideias novas.						1 2 3 4 5 6 7
10	Nos últimos três anos o excesso de burocracia tem dificultado a expressão da criatividade.						1 2 3 4 5 6 7
11	As estratégias da empresa são claras e bem definidas o que tem facilitado a apresentação de novas ideias ao longo dos últimos três anos.						1 2 3 4 5 6 7
12	As normas e regras que temos que seguir na empresa têm dificultado a introdução de ideias criativas ao longo dos últimos três anos.						1 2 3 4 5 6 7
13	A criatividade tem sido uma das diretrizes da empresa ao longo dos últimos três anos.						1 2 3 4 5 6 7
14	Nos últimos três anos o sistema de comunicação na empresa tem dificultado a criação de ideias novas interligando as suas diferentes áreas.						1 2 3 4 5 6 7
15	Nos últimos três anos tem havido dificuldades de comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas.						1 2 3 4 5 6 7
16	Nos últimos três anos tem sido difícil a interação com pessoas de diferentes níveis hierárquicos para se implementar novas ideias, o que desincentiva a sua apresentação.						1 2 3 4 5 6 7
17	O clima entre os meus colegas de trabalho tem sido de confiança e respeito mútuo ao longo dos últimos três anos.						1 2 3 4 5 6 7
18	Nos últimos três anos as atividades que realizo têm-se caracterizado pela constante interrupção para resolver algo urgente, dificultando a produção de ideias novas e de valor.						1 2 3 4 5 6 7
19	Nos últimos três anos a empresa tem realizado diferentes ações para incentivar que os colaboradores expressem a sua criatividade.						1 2 3 4 5 6 7
20	Nos últimos três anos a falta de pessoal para a realização do trabalho tem limitado o tempo para criar.						1 2 3 4 5 6 7
21	Nos últimos três anos a empresa tem contribuído para a produção de novas ideias no ambiente de trabalho pela abertura à participação de consultores externos.						1 2 3 4 5 6 7

A.3.) Capital Relacional

	1	2	3	4	5	6	7						
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente						
1	Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com outras instituições concorrentes que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.						1	2	3	4	5	6	7
2	Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com instituições sociais que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.						1	2	3	4	5	6	7
3	Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com os fornecedores que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.						1	2	3	4	5	6	7
4	Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com instituições de ensino superior ou de investigação que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.						1	2	3	4	5	6	7
5	Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com instituições representativas do sector que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.						1	2	3	4	5	6	7
6	Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos clientes para realizar inovações de produtos.						1	2	3	4	5	6	7
7	Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos aliados para realizar inovações de produtos.						1	2	3	4	5	6	7
8	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com outras instituições concorrentes que favorecem o aparecimento de novas ideias para o processo produtivo.						1	2	3	4	5	6	7
9	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições sociais que favorecem o aparecimento de novas ideias para o processo produtivo.						1	2	3	4	5	6	7
10	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições de ensino superior ou de investigação que favorecem o aparecimento de novas ideias para o processo produtivo.						1	2	3	4	5	6	7
11	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições representativas do sector que favorecem o aparecimento de novas ideias para o processo produtivo.						1	2	3	4	5	6	7
12	Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos clientes para realizar inovações no processo produtivo.						1	2	3	4	5	6	7
13	Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos aliados para realizar inovações no processo produtivo.						1	2	3	4	5	6	7
14	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com outras instituições concorrentes que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).						1	2	3	4	5	6	7
15	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições sociais que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).						1	2	3	4	5	6	7
16	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições de ensino superior ou de investigação que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).						1	2	3	4	5	6	7
17	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições representativas do sector que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).						1	2	3	4	5	6	7
18	Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos clientes para realizar inovações de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).						1	2	3	4	5	6	7
19	Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos aliados para realizar inovações de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).						1	2	3	4	5	6	7
20	Nos últimos três anos as novas ideias surgidas das relações com o exterior tem sido mais valorizadas do que as ideias propostas pelos trabalhadores da empresa.						1	2	3	4	5	6	7
21	Nos últimos três anos a empresa tem conjugado as ideias surgidas das relações com o exterior com as propostas pelos trabalhadores da empresa.						1	2	3	4	5	6	7

B) CRIATIVIDADE

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	Nos últimos três anos surgiram na minha empresa muitas ideias novas, mas estas não foram aplicadas pela empresa.						1 2 3 4 5 6 7
2	Nos últimos três anos surgiram na minha empresa muitas ideias novas, que foram aplicadas pela empresa.						1 2 3 4 5 6 7
3	Nos últimos três anos houve, em média, pelo menos três novas ideias no meu departamento para inovações de produto.						1 2 3 4 5 6 7
4	Nos últimos três anos houve, em média, pelo menos, três novas ideias no meu departamento para inovações de processo produtivo.						1 2 3 4 5 6 7
5	Nos últimos três anos houve, em média, pelo menos três novas ideias no meu departamento para inovações de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).						1 2 3 4 5 6 7
6	Ao longo dos últimos três anos a nossa empresa conseguiu ter ideias mais criativas que as soluções existentes no mercado.						1 2 3 4 5 6 7
7	Nos últimos três anos a nossa empresa serviu de inspiração para os concorrentes por ser muito criativa.						1 2 3 4 5 6 7
8	A meu ver, a minha empresa transformou-se, ao longo dos últimos três anos, na empresa mais criativa do sector.						1 2 3 4 5 6 7
9	Ao longo dos últimos três anos a minha empresa tem conseguido ser a melhor do sector por ser muito criativa						1 2 3 4 5 6 7

C) CAPACIDADE INOVADORA

	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	Ao longo dos últimos três anos a minha empresa introduziu no mercado muitas inovações de produto de importância significativa.						1 2 3 4 5 6 7
2	Nos últimos três anos o peso das vendas de novos produtos nas vendas totais aumentou substancialmente.						1 2 3 4 5 6 7
3	A nossa empresa introduziu no processo produtivo da empresa muitas inovações de importância significativa ao longo dos últimos três anos.						1 2 3 4 5 6 7
4	Nos últimos três anos as inovações de processo introduzidas pela nossa empresa foram determinantes para a redução de custos ou outras melhoras.						1 2 3 4 5 6 7
5	A nossa empresa introduziu muitas inovações de gestão ou administrativas de importância significativa ao longo dos últimos três anos.						1 2 3 4 5 6 7
6	Nos últimos três anos a nossa empresa introduziu inovações de gestão e/ou administrativas importantes que permitiram melhorar os lucros da empresa.						1 2 3 4 5 6 7
7	Nos últimos três anos a nossa empresa adotou (comprou ou assimilou) inovações criadas anteriormente, em sítio alheio à empresa.						1 2 3 4 5 6 7
8	Nos últimos três anos as inovações adotadas do exterior afetaram os lucros empresariais de forma significativa.						1 2 3 4 5 6 7
9	Nos últimos três anos a nossa empresa criou (internamente) pelo menos três novos produtos, processos, métodos de gestão ou serviços.						1 2 3 4 5 6 7
10	Nos últimos três anos as inovações criadas pela nossa empresa incidiram de forma significativa nos lucros empresariais.						1 2 3 4 5 6 7

O questionário termina aqui.

Reiteramos os nossos agradecimentos pela sua inestimável colaboração.

Muito obrigada!

ANEXO II – QUESTIONÁRIO – VERSÃO FINAL



Estimado/a Senhor/a:

O presente questionário faz parte de um trabalho empírico desenvolvido no âmbito da dissertação de mestrado intitulada: "Capital Intelectual Interorganizacional e sua influência na Criatividade".

O objetivo deste trabalho é desenvolver um instrumento de medida da incidência do Capital Intelectual na Criatividade e Capacidade Inovadora da empresa.

A sua contribuição é de extrema importância para a realização do presente estudo pelo que, para o efeito, pedimos que dedique alguns minutos a responder ao presente, valorizando as respostas que considera corresponder mais fielmente à situação da sua empresa, enquanto representante da mesma. Por favor, certifique-se que completa todos os itens da entrevista e responda de forma aberta e sincera assinalando com uma cruz o número que melhor corresponde à sua perceção.

Todas as respostas fornecidas são estritamente confidenciais. Os dados da empresa solicitados são utilizados unicamente para fins comparativos.

Agradecemos a sua colaboração. Saudamo-lo atentamente.

Nome da empresa: _____

Dimensão da empresa (nº de trabalhadores): _____

Localização da sede da empresa: _____

Data de constituição da empresa: _____

Informação individual, relativa ao inquirido:

Sexo: 1.(☐) Feminino 2.(☐) Masculino

Idade: Anos

Escolaridade:

- | | |
|--|---|
| 1.(<input type="checkbox"/>) 1º Ciclo (até 4 anos de escolaridade) | 5.(<input type="checkbox"/>) Bacharelato |
| 2.(<input type="checkbox"/>) 2º Ciclo (até 6º ano de escolaridade) | 6.(<input type="checkbox"/>) Licenciatura |
| 3.(<input type="checkbox"/>) 3º Ciclo (até 9º ano de escolaridade) | 7.(<input type="checkbox"/>) Mestrado |
| 4.(<input type="checkbox"/>) Ensino Secundário | 8.(<input type="checkbox"/>) Doutoramento |

Tempo de serviço nesta empresa: anos

Departamento/Área Funcional:

- 1.(☐) Administrativo (Gestão; Administração; Recursos Humanos; Financeiro; Contabilidade)
- 2.(☐) Logística (Logística; Qualidade; Armazém; Compras; Informática)
- 3.(☐) Produção (Produção; Engenharia; Manutenção)

A) CAPITAL INTELECTUAL**A.1.) Capital Humano**

1	2	3	4	5	6	7					
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente					
1	Ao longo dos últimos três anos, sinto aumentar o meu entusiasmo para realizar as atividades que me são destinadas.				1	2	3	4	5	6	7
2	As conversas que tenho com os meus colegas de trabalho, no dia-a-dia, têm aumentado nos últimos três anos estimulando-me a produzir novas ideias.				1	2	3	4	5	6	7
3	Os meus colegas ao longo dos últimos três anos têm-me estimulado a dar sugestões que contribuam para os resultados da empresa.				1	2	3	4	5	6	7
4	Ao longo dos últimos três anos aumentaram os elogios dos meus colegas quando apresento uma boa ideia no trabalho.				1	2	3	4	5	6	7
5	Sinto-me incentivado/a a produzir ideias novas a partir da interação com meus colegas de trabalho, principalmente nos últimos três anos.				1	2	3	4	5	6	7
6	Ao longo dos últimos três anos, na minha empresa, tem aumentado a liberdade para propor novas formas de fazer as atividades no trabalho.				1	2	3	4	5	6	7
7	No meu local de trabalho a liberdade para expor as minhas ideias tem aumentado ao longo dos últimos três anos.				1	2	3	4	5	6	7
8	As tarefas que realizo no meu trabalho exigem o melhor de mim, principalmente nos últimos três anos.				1	2	3	4	5	6	7
9	O grau de dificuldade das tarefas que realizo tem, ao longo dos últimos três anos, aumentado e isso estimula-me a pensar em novas ideias.				1	2	3	4	5	6	7
10	As minhas tarefas no trabalho, ao longo dos últimos três anos, estimulam-me a pesquisar novos conhecimentos para sua realização.				1	2	3	4	5	6	7
11	Nos últimos três anos não tenho tido tempo para experimentar novas formas de execução das tarefas que estão sob a minha responsabilidade.				1	2	3	4	5	6	7
12	Sinto que o trabalho que tenho realizado, nos últimos três anos, é importante para a empresa.				1	2	3	4	5	6	7
13	Nos últimos três anos a minha chefia oferece o apoio que necessito para a realização de atividades que exigem a produção de novas ideias.				1	2	3	4	5	6	7
14	A minha chefia tem-me estimulado, ao longo dos últimos três anos, a experimentar novas formas de executar o trabalho.				1	2	3	4	5	6	7
15	A minha chefia tem-me estimulado, ao longo dos últimos três anos, na procura de soluções originais para a resolução de problemas do quotidiano laboral.				1	2	3	4	5	6	7
16	A minha chefia tem elogiado, ao longo dos últimos três anos, as ideias novas e de valor que são apresentadas pelos seus colaboradores.				1	2	3	4	5	6	7
17	Nos últimos três anos a minha chefia tem acatado apenas as ideias semelhantes às suas.				1	2	3	4	5	6	7
18	A minha chefia tem-me estimulado, ao longo dos últimos três anos, a apresentar sugestões de melhoria dos serviços e/ou produtos que a empresa oferece.				1	2	3	4	5	6	7
19	Nos últimos três anos a minha chefia tem aceitado apenas as ideias dos colaboradores com quem tem mais afinidade ou de um nível hierárquico inferior ao seu.				1	2	3	4	5	6	7
20	Nos últimos três anos a chefia tem tomado decisões sobre a implementação das ideias criativas propostas sem consultar aqueles que as irão realizar.				1	2	3	4	5	6	7
21	Nos últimos três anos a chefia tem incentivado os colaboradores a participar na solução dos problemas de trabalho.				1	2	3	4	5	6	7

A.2.) Capital Estrutural

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	O mobiliário do espaço onde eu tenho trabalhado ao longo dos últimos três anos, tem sido adequado o que ajuda a evitar lesões musculoesqueléticas (ex. tendinites, raquialgias, ...).					1 2 3 4 5 6 7
2	Nos últimos três anos tenho tido o mobiliário suficiente para guardar o meu material de trabalho.					1 2 3 4 5 6 7
3	Nos últimos três anos tenho tido disponíveis os materiais de que necessito para a realização do meu trabalho.					1 2 3 4 5 6 7
4	A empresa dá acesso a uma variedade de fontes de informação (livros, artigos, vídeos, entre outros) que contribuem para o surgimento de ideias novas e de valor ao longo dos três últimos anos.					1 2 3 4 5 6 7
5	Nos últimos três anos a empresa tem incentivado a produção de novas ideias a partir de diferentes ações (ex: concursos, banco de ideias, programas de criatividade, estímulo à apresentação de novos projetos, formação, etc.).					1 2 3 4 5 6 7
6	A falta de partilha de informações entre as diferentes áreas da empresa, tem dificultado a apresentação de novas ideias úteis à empresa ao longo dos últimos três anos.					1 2 3 4 5 6 7
7	Nos últimos três anos a rigidez das regras na empresa tem dificultado o aparecimento de novas ideias.					1 2 3 4 5 6 7
8	Nos últimos três anos a estrutura da empresa tem dificultado a comunicação entre as áreas, impedindo a partilha de ideias.					1 2 3 4 5 6 7
9	Nos últimos três anos a falta de flexibilidade nas normas e regras da empresa tem dificultado a aceitação de ideias novas.					1 2 3 4 5 6 7
10	Nos últimos três anos o excesso de burocracia tem dificultado a expressão da criatividade.					1 2 3 4 5 6 7
11	As normas e regras que temos que seguir na empresa têm dificultado a introdução de ideias criativas ao longo dos últimos três anos.					1 2 3 4 5 6 7
12	A criatividade tem sido uma das diretrizes da empresa ao longo dos últimos três anos.					1 2 3 4 5 6 7
13	Nos últimos três anos o sistema de comunicação na empresa tem dificultado a criação de ideias novas interligando as suas diferentes áreas.					1 2 3 4 5 6 7
14	Nos últimos três anos tem havido dificuldades de comunicação entre os setores que criam e os que executam as normas.					1 2 3 4 5 6 7
15	Nos últimos três anos tem sido difícil a interação com pessoas de diferentes níveis hierárquicos para se implementar novas ideias, o que desincentiva a sua apresentação.					1 2 3 4 5 6 7
16	O clima entre os meus colegas de trabalho tem sido de confiança e respeito mútuo ao longo dos últimos três anos.					1 2 3 4 5 6 7
17	Nos últimos três anos as atividades que realizo têm-se caracterizado pela constante interrupção para resolver algo urgente, dificultando a produção de ideias novas e de valor.					1 2 3 4 5 6 7
18	Nos últimos três anos a empresa tem realizado diferentes ações para incentivar que os colaboradores expressem a sua criatividade.					1 2 3 4 5 6 7
19	Nos últimos três anos a falta de pessoal para a realização do trabalho tem limitado o tempo para criar.					1 2 3 4 5 6 7
20	Nos últimos três anos a empresa tem contribuído para a produção de novas ideias no ambiente de trabalho pela abertura à participação de consultores externos.					1 2 3 4 5 6 7

A.3.) Capital Relacional

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com outras instituições concorrentes que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.					1 2 3 4 5 6 7
2	Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com instituições sociais que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.					1 2 3 4 5 6 7
3	Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com os fornecedores que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.					1 2 3 4 5 6 7
4	Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com instituições de ensino superior ou de investigação que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.					1 2 3 4 5 6 7
5	Nos últimos três anos a nossa empresa tem tido interação com instituições representativas do sector que favorecem o aparecimento de novas ideias de produto.					1 2 3 4 5 6 7
6	Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos clientes para realizar inovações de produtos.					1 2 3 4 5 6 7
7	Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos aliados para realizar inovações de produtos.					1 2 3 4 5 6 7
8	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com outras instituições concorrentes que favorecem o aparecimento de novas ideias para o processo produtivo.					1 2 3 4 5 6 7
9	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições sociais que favorecem o aparecimento de novas ideias para o processo produtivo.					1 2 3 4 5 6 7
10	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições de ensino superior ou de investigação que favorecem o aparecimento de novas ideias para o processo produtivo.					1 2 3 4 5 6 7
11	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições representativas do sector que favorecem o aparecimento de novas ideias para o processo produtivo.					1 2 3 4 5 6 7
12	Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos clientes para realizar inovações no processo produtivo.					1 2 3 4 5 6 7
13	Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos aliados para realizar inovações no processo produtivo.					1 2 3 4 5 6 7
14	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com outras instituições concorrentes que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).					1 2 3 4 5 6 7
15	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições sociais que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).					1 2 3 4 5 6 7
16	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições de ensino superior ou de investigação que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).					1 2 3 4 5 6 7
17	Nos últimos três anos a nossa empresa tem interagido com instituições representativas do sector que favorecem o aparecimento de novas ideias de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).					1 2 3 4 5 6 7
18	Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos clientes para realizar inovações de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).					1 2 3 4 5 6 7
19	Nos últimos três anos a nossa empresa tem utilizado as sugestões dos aliados para realizar inovações de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).					1 2 3 4 5 6 7
20	Nos últimos três anos as novas ideias surgidas das relações com o exterior tem sido mais valorizadas do que as ideias propostas pelos trabalhadores da empresa.					1 2 3 4 5 6 7
21	Nos últimos três anos a empresa tem conjugado as ideias surgidas das relações com o exterior com as propostas pelos trabalhadores da empresa.					1 2 3 4 5 6 7

B) CRIATIVIDADE

1	2	3	4	5	6	7					
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente					
1	Nos últimos três anos surgiram na minha empresa muitas ideias novas, que foram aplicadas pela empresa.				1	2	3	4	5	6	7
2	Nos últimos três anos houve, em média, pelo menos três novas ideias no meu departamento para inovações de produto.				1	2	3	4	5	6	7
3	Nos últimos três anos houve, em média, pelo menos, três novas ideias no meu departamento para inovações de processo produtivo.				1	2	3	4	5	6	7
4	Nos últimos três anos houve, em média, pelo menos três novas ideias no meu departamento para inovações de gestão (gestão de recursos humanos, aprovisionamentos, etc.).				1	2	3	4	5	6	7
5	Ao longo dos últimos três anos a nossa empresa conseguiu ter ideias mais criativas que as soluções existentes no mercado.				1	2	3	4	5	6	7
6	Nos últimos três anos a nossa empresa serviu de inspiração para os concorrentes por ser muito criativa.				1	2	3	4	5	6	7
7	A meu ver, a minha empresa transformou-se, ao longo dos últimos três anos, na empresa mais criativa do sector.				1	2	3	4	5	6	7
8	Ao longo dos últimos três anos a minha empresa tem conseguido ser a melhor do sector por ser muito criativa				1	2	3	4	5	6	7

C) CAPACIDADE INOVADORA

1	2	3	4	5	6	7					
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Pouco	Não Concordo Nem Discordo	Concordo Pouco	Concordo	Concordo Totalmente					
1	Ao longo dos últimos três anos a minha empresa introduziu no mercado muitas inovações de produto de importância significativa.				1	2	3	4	5	6	7
2	Nos últimos três anos o peso das vendas de novos produtos nas vendas totais aumentou substancialmente.				1	2	3	4	5	6	7
3	A nossa empresa introduziu no processo produtivo da empresa muitas inovações de importância significativa ao longo dos últimos três anos.				1	2	3	4	5	6	7
4	Nos últimos três anos as inovações de processo introduzidas pela nossa empresa foram determinantes para a redução de custos ou outras melhoras.				1	2	3	4	5	6	7
5	A nossa empresa introduziu muitas inovações de gestão ou administrativas de importância significativa ao longo dos últimos três anos.				1	2	3	4	5	6	7
6	Nos últimos três anos a nossa empresa introduziu inovações de gestão e/ou administrativas importantes que permitiram melhorar os lucros da empresa.				1	2	3	4	5	6	7
7	Nos últimos três anos a nossa empresa adotou (comprou ou assimilou) inovações criadas anteriormente, em sítio alheio à empresa.				1	2	3	4	5	6	7
8	Nos últimos três anos as inovações adotadas do exterior afetaram os lucros empresariais de forma significativa.				1	2	3	4	5	6	7
9	Nos últimos três anos a nossa empresa criou (internamente) pelo menos três novos produtos, processos, métodos de gestão ou serviços.				1	2	3	4	5	6	7
10	Nos últimos três anos as inovações criadas pela nossa empresa incidiram de forma significativa nos lucros empresariais.				1	2	3	4	5	6	7

O questionário termina aqui.

Reiteramos os nossos agradecimentos pela sua inestimável colaboração.

Muito obrigada!